



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

**KATEDRA MANAGEMENTU**

**Systém získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
**Employee Recruitment and Selection System in a Chosen Organization**

Diplomová práce

Student: Bc. Ivana Hrbková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2014

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Ivana Hrbková**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T037 Management**  
Téma: **Systém získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
**Employee Recruitment and Selection System in a Chosen Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
  3. Charakteristika organizace
  4. Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.  
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.  
STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

***Prohlášení***

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně, mimo příloh č. 1, 2, 4, 5, 6, 8 a 9 poskytnutých společností, pod vedením Ing. Andrei Čopíkové, Ph.D. a v seznamu literatury jsem uvedla veškeré zdroje, které byly pro tuto práci použity.

V Ostravě dne 25. 4. 2014

.....  
Ivana Hložná

*vlastnoruční podpis studenta*

### ***Poděkování***

Touto cestou bych ráda poděkovala mé vedoucí Ing. Andrei Čopíkové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Mé velké díky patří také Mgr. Luděkovi Vyplelovi, který mi věnoval svůj drahocenný čas a veškerou pomoc při sběru všech informací o dané společnosti.

# Obsah

Úvod.....	4
2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců .....	7
2.1 Historický vývoj řízení lidských zdrojů .....	7
2.1.1 Činnosti personálního útvaru a personalisty .....	8
2.2 Získávání a výběr zaměstnanců .....	11
2.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst .....	13
2.2.2 Personální plánování .....	14
2.2.3 Získávání zaměstnanců .....	15
2.2.4 Výběr zaměstnanců .....	22
2.2.5 Hodnocení efektivnosti získávání a výběru zaměstnanců .....	32
2.2.6 Rovné a etické zacházení s účastníky přijímacího řízení .....	32
2.2.7 Validita .....	34
3 Charakteristika organizace .....	35
3.1 Historie .....	35
3.2 Charakteristika .....	36
4 Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci.....	42
4.1 Aplikované metody.....	42
4.2 Popis systému získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti AWT.....	42
4.3 Zhodnocení dotazníkového šetření .....	48
5 Návrhy a doporučení .....	61
6 Závěr.....	64
Seznam použité literatury .....	66
Seznam zkratk .....	68
Seznam grafů	
Seznam obrázků	
Seznam tabulek	
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	

# Úvod

I když se to nemusí zdát, pro každou organizaci jsou její zaměstnanci největší zlato. Avšak ne nadarmo se říká: „Není všechno zlato, co se třpytí.“. V první řadě najít a následně vybrat ty správné, důležité, odpovědné, kvalifikované, motivované a efektivní zaměstnance je vždy velký problém. Úkolem získávání a výběru totiž není jen to najít ty pravé pracovníky, nýbrž počítat s nimi do budoucna. Což znamená udržet si je, starat se o ně, poskytovat jim možnosti rozvoje, nabízet vhodné pracovní podmínky, motivovat a odměňovat, dělat vše pro to, aby byli důležití pro celou společnost svou produktivitou a efektivností, ale také, aby se oni sami cítili dobře a spokojeně. Proto je v této diplomové práci věnována právě pozornost této první fázi získávání a výběru.

***Cílem diplomové práce je na základě analýzy systému získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Advanced World Transport a.s. (dále jen AWT), doporučit návrhy vedoucí k zlepšení současného stavu systému získávání a výběru zaměstnanců.*** Formou dotazníkového šetření dojít ke zjištění, zda jsou nově příchozí zaměstnanci spokojeni s procesem náboru a výběru v rámci AWT. Na základě vyhodnocení jednotlivých fází výběrového procesu získat podněty na zefektivnění celého zmíněného procesu. Tento cíl je zvolen z toho důvodu, že do dnešní doby nebyla ve společnosti AWT zjišťována zpětná vazba nově příchozích pracovníků na proces získávání a výběru.

Tato diplomová práce je psána ve spolupráci s jedním z nejvýznamnějších soukromých poskytovatelů služeb v oblasti nákladní železniční dopravy v Evropě, a to se společností *Advanced World Transport a.s.* Tato organizace byla pro diplomovou práci vybrána z toho důvodu, že si velice zakládá na svých zaměstnancích, je velmi otevřená ke spolupráci na bakalářských a diplomových pracích a v neposlední řadě přijímá ročně desítky nových zaměstnanců, takže pro ni mohou být zjištěné výsledky s procesem náboru a výběru zaměstnanců velmi cenné.

Práce je rozdělena na dvě části, na teoretickou a praktickou. Teoretická část je zaměřena na vysvětlení nejdůležitějších pojmů týkajících se dané problematiky. Tudíž tato část obsahuje vysvětlení personální práce a plánování, analýzy pracovních míst, procesu získávání a výběru zaměstnanců. Ve druhé, praktické části, je představena společnost AWT, avšak záměrem této části je analyzování současného stavu procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti a následné zjištění zpětné vazby s tímto procesem od samotných zaměstnanců. Zjištěním a zpracováním těchto informací a dat jsou dále v práci stanoveny návrhy a doporučení, jež by mohly přispět k případným změnám k zlepšení celého procesu.

V druhé kapitole jsou vysvětlena teoretická východiska, základní pojmy důležité k nastínění problematiky a vysvětlen celý proces získávání a výběru zaměstnanců dle nastudovaných poznatků z odborné literatury jak z českých, tak i tuzemských zdrojů.

Třetí kapitolou začíná praktická část a je vyhrazena pro charakteristiku organizace. Se spoluprací souhlasila společnost působící v oblasti nákladní železniční dopravy, konkrétně Advanced World Transport, a.s., která k vypracování poskytla veškeré důležité a cenné informace. Uvedena je zde historie, poslání, celkový cíl, dlouhodobá strategie, společenská odpovědnost a vize společnosti.

Čtvrtá kapitola je věnována popisu stávajícího systému organizace. Informace jsou získány od specialisty náboru dané společnosti. Nedílnou součástí kapitoly je dotazníkové šetření. Cílem je získat zpětnou vazbu od nových zaměstnanců ohledně spokojenosti s procesem získávání a výběru v rámci dané společnosti.

Poslední pátá kapitola je věnována návrhům a doporučením, jež plynou z realizovaného dotazníkového šetření.

Celá práce se skládá z částí, které na sebe musí věcně navazovat a vzájemně se doplňovat. To je nezbytným předpokladem k vypracování této diplomové práce. Metodika bude proto následující.

1. Zpracování teoretických poznatků personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Konkrétně pak popsání problematiky získávání a výběru zaměstnanců. K nastudování je potřebné projít odborné české i zahraniční knihy a ostatní dostupné materiály. Při zpracování těchto poznatků je použita metoda komparace. Je hodnoceno, jak je určitý problém řešen v různých odborných literaturách. Poté, pro rozřídění potřebných informací, je použita selektivní dedukce. Tyto vybrané informace jsou podrobeny analýze, tedy myšlenkovému rozložení zkoumané problematiky tak, aby bylo možné proniknout do dílčích částí a lépe tak poznat zkoumané jako celek. Následuje využití metody syntézy, tedy následovného sjednocení jednotlivých částí do celku.
2. Charakterizování organizace, jak její historie, tak současného stavu dle poskytnutých interních informací od specialisty náboru zvolené organizace. Veškeré informace jsou získány metodou analýzy a po důkladném prostudování a ujednacení je použita opět metoda syntézy.
3. Analyzování současného systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci dle všech poskytnutých dat a to metodou analýzy a poté je opět využita metoda syntézy.



4. Na základě zjištěných údajů a dat, také jejich vyhodnocení, bude navrženo několik doporučení na zkvalitnění či zlepšení problematiky v oblasti získávání a výběru nových zaměstnanců.

## 2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

Tato část obsahující teoretická východiska je zaměřena na vysvětlení jednotlivých pojmů a následně celého procesu získávání a výběru zaměstnanců. Podrobné vysvětlení a porozumění těmto důležitým pojmům a kompletního procesu je nezbytné pro kvalitní a úspěšné získávání a vybírání nových zaměstnanců.

### 2.1 Historický vývoj řízení lidských zdrojů

Lidé v organizaci jsou nepostradatelnou složkou a jakousi hybnou silou, bez kterých by to nešlo. Už jen proto se postupem času vyvinulo chování vedení ke svým zaměstnancům. Dalo by se hovořit o personální práci, personálním řízení a řízení lidských zdrojů. *Personální práce* je brána jako nejstarší pojetí, které bylo především chápáno jako služba. Nejdůležitějšími poskytujícími službami bylo zajištění všech administrativních prací týkajících se zaměstnávání lidí, vytváření, skladování a obnovování dokumentů veškerých zaměstnanců a komunikace s vedením. *Personální řízení* se řadí do období 40. - 70. let 20. století. Je to provázaný systém, který musí být otevřený, a jeho veškeré činnosti na sebe navazují. Společnost začíná být vnímaná jako celek, projevují se odbory, klade se větší význam na získávání a výběr zaměstnanců, podrobnou evidenci a rozvoj. Celkově vznikají personální útvary nových typů, jsou vyžadovány nové přístupy, kdy je kladen důraz na tvorbu motivačních programů, s čímž je spojen velký nárůst legislativy, plánování, vzdělávání managementu a využívání takto nově získaných manažerských technik. Nové pojetí *řízení lidských zdrojů* přichází koncem 80. let. Zaměstnanec je plnohodnotně brán jako osoba mající své potřeby a očekávání. Tudíž se musely rozvíjet motivační nástroje, aby pokryly různorodost požadavků zaměstnanců. Fakt, že lidé jsou pro společnost nepostradatelní, vyústilo k řízení organizační kultury, otázce kompetencí, soustředění se nejen na současnou situaci, ale také pohledu do budoucna a tím i vytváření konkurenční výhody a dobrého postavení na trhu.<sup>1</sup> *Řízení lidských zdrojů* lze také formulovat jako strategický a velice promyšlený přístup k řízení jednoho z nejdůležitějších statků v organizaci, tudíž k lidskému kapitálu, který svou přítomností v organizaci přispívá k dosažení jejich cílů. Konkrétněji, jsou to cíle v následujících oblastech: zabezpečování a rozvoj pracovníků, ocenění pracovníků a vztahy jak mezi pracovníky, tak i mezi pracovníkem a vedením.

---

<sup>1</sup>KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

Existují také určité přístupy k ŘLZ, protože se rozlišují teorie, jak se zaměstnanci zacházet v zájmu organizace. Jedno z takových členění se dělí např. na tvrdou a měkkou podobu. Při tvrdém řízení se od zaměstnanců očekává získání přidané hodnoty, které povede k vytvoření konkurenční výhody. Lidé jsou bráni jako nástroj k dosažení zisku za podmínky jejich rozvoje. Management si je vědom skutečnosti, že investice do lidského kapitálu je stejně důležitá, jako do oblasti techniky a nových technologií. Měkká podoba klade důraz na komunikaci, motivaci a vedení. Lidé jsou bráni jako ceněné aktivum, nikoli jako stroje pro výrobu zisku a konkurenční výhody. Jsou zapojováni do rozhodování, mají odpovědnost, klade se důraz na komunikaci, pěstuje se oddanost a důvěra mezi všemi zainteresovanými složkami. Je zde také určitá snaha o propojení osobních a firemních zájmů. Samozřejmě hranice mezi určením tvrdé a měkké podoby řízení lidských zdrojů není až tak jednoznačná a mnohdy se v organizacích nachází právě kombinace obou typů.<sup>2</sup>

### 2.1.1 Činnosti personálního útvaru a personalisty

Každá společnost má vytyčené své cíle, ať už krátkodobé, střednědobé či dlouhodobé. Ve všech je zakomponována snaha mít stálé a spokojené zákazníky, vytvářet zisk, být konkurenceschopnými a mít dobré jméno na trhu. Aby společnost těchto cílů dosáhla, musí optimálně zabezpečovat, rozdělovat, využívat a rozvíjet nejen své materiální, ale i finanční, informační a velice důležité lidské zdroje. Schopní a motivovaní zaměstnanci jsou pro plnění firemních cílů podstatným základem.<sup>3</sup> Právě k této koordinaci lidských zdrojů má skoro každá organizace personální útvar, který se o zaměstnance stará a dohlíží na kohezi a celkové fungování mezi zaměstnanci a vedením. Personální útvar musí mít přehled nad vším, co se zaměstnanců týká a fungovat tedy v následujících oblastech:

- *plánování* – přehled o potřebném počtu zaměstnanců, jejich změnách, potřebné kvalifikaci,
- *získávání, výběr a rozmisťování* – znalost odpovídajících metod a způsobů pokrytí potřebného množství pracovníků, také interních a externích metod výběru, zařazení do pracovního poměru, pomoc novým zaměstnancům, skončení pracovního poměru, penzionování,

---

<sup>2</sup>ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

<sup>3</sup>ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024741512.

- *hodnocení* – přehled o metodách hodnocení jednotlivých pracovníků, plánování a poskytnutí možnosti jejich rozvoje,
- *popis pracovních míst* – analýza pracovních míst a správné zařazení pracovníků,
- *vzdělávání* – identifikace potřeby vzdělání, plánování, příprava, realizace a hodnocení vzdělání,
- *odměňování* – přehled o motivaci a spravedlivém odměňování pracovníků, systém zaměstnaneckých výhod,
- *pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání* – příprava smluv, jednání mezi všemi zainteresovanými stranami, kontrolování dodržování smluv, pracovněprávních předpisů,
- *BOZP a pracovní podmínky* – zajišťování zdravotní bezpečnosti, kontrola pracovních podmínek,
- *sociální péče a volný čas* – organizování sociálních služeb, volnočasových aktivit,
- *personální informační systém* – administrativa, dokonalý přehled nad informačním systémem,
- *komunikace, informace a styl vedení* – informovanost zaměstnanců, bezprostřední komunikace mezi všemi stranami, dohled nad určitou kooperací ve společnosti.<sup>4</sup>

Role personalisty je velice těžká a rozporuplná. Musí hájit zájmy jak zaměstnanců, tak organizace. Sami personalisté mají velice malé pravomoci a jedná se spíše o analýzy, rady, podporu a pomoc. Velmi často se ocitají právě mezi zájmy zaměstnanců a jejich vedoucími, nebo vedením celé organizace.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup>KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

<sup>5</sup>KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení, východiska a vývoj*. 2. Vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

## ***Role personalistů a manažerů při procesu získávání a výběru zaměstnanců***

### **Personalisté**

- Koordinování administrativních aspektů v procesu výběru zaměstnanců,
- dohlížení na spravedlivá výběrová řízení a dodržování všech předpisů s tím spojených,
- podílení se na výběru, monitorování a hodnocení externích vlivů spojených s výběrem zaměstnanců,
- vytváření harmonogramu rozhovorů s ostatními manažery a zaměstnanci,
- monitorování výsledků, vedení přesných záznamů z výběrových řízení pro případ sporu u soudního řízení,
- spolupracování s ostatními manažery při rozvíjení náborových cílů a plánů, které má organizace nastavené, také dohlíží na plnění strategických cílů a potřeb zaměstnanců,
- rozvíjení vazby týkající se procesu získávání zaměstnanců,
- vyhodnocování výsledků z náboru zaměstnanců, musejí být inovativní při vývoji postupů procesu získávání zaměstnanců,
- poskytování školení dle potřeb liniových manažerů a zaměstnanců, kterých se týkají náborové aktivity,
- monitorování změn a případných hrozeb, vytváření dotazníkového šetření ke zjištění identifikace potřeb a ke zlepšení systému získávání zaměstnanců,
- rozvíjení náborových aktivit dle právních zásad a předpisů.

### **Linioví manažeři**

- Identifikování zaměstnaneckých potřeb dané dnešními podmínkami a plánů pro budoucnost,
- pomoc HR manažerům určit vhodná kritéria pro vývoj a stanovování pracovních míst a podmínek,
- pomoc HR manažerům vyvíjet výběrové metody a koordinovat celý proces výběru zaměstnanců,
- stanovují, jaké testování uchazeč podstoupí a mají rozhodující slovo ve výběru uchazeče,
- musejí mít přehled o zákonech a právech, poskytování informací o společnosti konkurenci,

- spolupracování s ostatními manažery při rozvíjení náborových cílů a plánů, které má organizace nastavené, také dohlíží na plnění strategických cílů a potřeb zaměstnanců,
- rozvíjení vazby týkající se procesu získávání zaměstnanců,
- definování informací o volných pracovních pozicích,
- sledování trendů na trhu práce, předvídání důsledků při náboru a udržení talentovaných zaměstnanců,
- podporování rozvoje zaměstnanců,
- musejí být znalí a řídit se příslušnými právními předpisy.<sup>6</sup>

## 2.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Hlavním cílem procesu získávání a výběru zaměstnanců je získat takové zaměstnance, kteří vyplní podnikovou potřebu zajištění lidských zdrojů s přiměřenými náklady, ve správném množství, čase a kvalitě. Proces lze rozdělit do 3 obecných fází.

1. ***Fáze definování požadavků*** – analyzování a následné popsání pracovního místa,
2. ***fáze přilákání uchazečů*** – analýza všech dostupných zdrojů inzerování (vnitřních a vnějších), prozkoumání a vyhodnocení jejich efektivnosti,
3. ***fáze vybírání uchazečů*** – třízení žádostí o zaměstnání, využití metod výběru zaměstnanců, příprava pracovní smlouvy.<sup>7</sup>

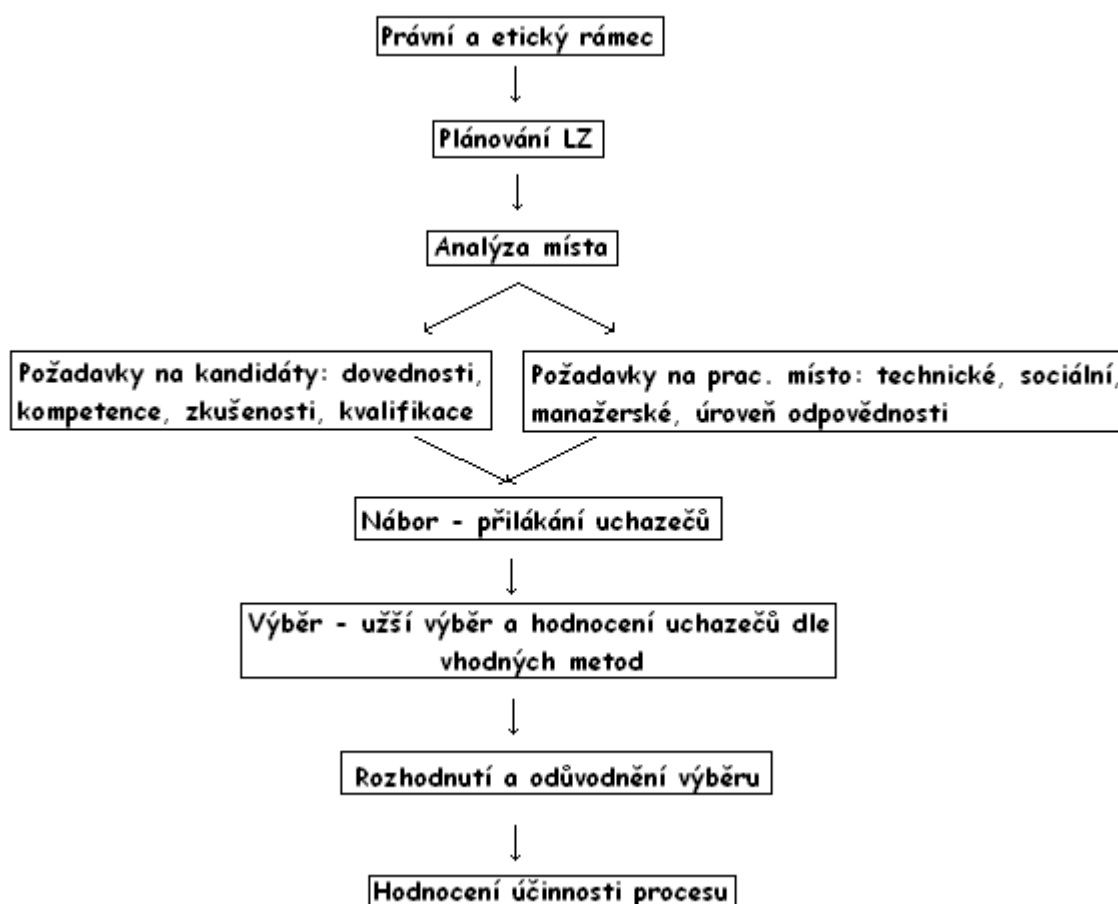
Pro znázornění je celé schéma procesu získávání a výběru uvedeno v následujícím obrázku.

---

<sup>6</sup> JACKSON, Susan E., Randall S. SCHULER a Steve WERNER. *Managing Human Resources*. 11<sup>th</sup>ed. London: South-Western Cengage Learning, 2009. ISBN 978-1-111-58022-3.

<sup>7</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

Obr. 2.1. *Proces získávání a výběru zaměstnanců*



Zdroj: Upraveno podle ROBINSON, Izabela (2006, s. 158).

### **Zásady správného získávání a výběru zaměstnanců**

- *věcné posouzení personálního plánu* – zdali se shoduje s cíli, navrhnutí a prodiskutování jeho naplnění,
- *vhodnou formou nabídnout volná místa* – rozmyslet, zdali je vhodné vybrat zaměstnance z interních zdrojů a jaká forma inzerce k tomu bude zvolena,
- *vytvořit vhodnou nabídku pracovního místa* – správně nadefinovat, o jakou pozici se lidé mohou ucházet, popis práce s nezbytnými nároky, náplň práce, pracovní podmínky, možnosti růstu, apod.,
- *zabezpečit náborové prostředky pro externí zdroje přijímání* – jaké médium bude zvoleno, zdali jen regionálně nebo s větším záběrem, zajištění selekce vhodných uchazečů,
- *odpovědná osoba* – je vhodné předem stanovit, kdo se o získávání a výběr bude starat a zabezpečovat jeho plynulý chod,

- *zamítnutí/ výběr* – zajistit odpověď všem uchazečům, ať už v kladném či záporném smyslu,
- *zvolení správných metod výběru* – zvolit takové metody a jejich kombinace, které jsou splnitelné a realizovatelné danými lidmi i možnostmi.<sup>8</sup>

## 2.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

„Pracovní místo je nejmenší jednotka v organizační struktuře obsazená zaměstnancem. Je definováno souhrnem pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností, horizontálních a vertikálních vztahů, požadovanou kvalifikací i pracovními podmínkami.“<sup>9</sup>

Vytváření pracovního místa má dva primární cíle. První spočívá v uspokojení požadavků organizace na produktivitu, efektivní funkčnosti, kvalitě výrobků a služeb. Druhý obnáší vyhovění potřebám jedince v oblasti jeho zájmů, úkolů a úspěchů. Samozřejmostí je, že tyto dva cíle jsou vzájemně propojeny a společnost by při tvorbě pracovního místa tento fakt měla mít neustále na mysli. Analýza pracovního místa je klíčovou činností při výběru zaměstnanců. Na jejím základě, dle stanovených požadavků a různých specifikací, se dále postupuje ve výběru zaměstnanců. Jeli však analýza provedena nekvalitně, či pomocí špatných metod, může dojít sice k výběru zaměstnance, ale nevhodnému.<sup>10</sup> Cílem je zhotovení takového popisu pracovního místa, na jehož základě bude společnost moci dále získávat, vzdělávat a hodnotit zaměstnance. Aby mohlo být pracovní místo kvalitně sestaveno, je nutné sesbírat, zaznamenávat, analyzovat a uspořádávat co nejvíce informací o obsahu práce takového místa, odpovědnosti zaměstnanců na tomto pracovním místě a všech dostupných metodách, použitých k zjištění těchto informací. Analýza pracovního místa je tedy definicí toho, co se od pracovníka očekává, kdežto popis pracovního místa je podkladem pro stanovení požadavků na výkon dané pozice pracovníka. Obojí je však systematickým procesem. První dochází k vytvoření pracovního místa a poté následuje jeho analýza. Z analýzy dále vychází popis a specifikace pracovního místa. S neustálými změnami prostředí je nutné, tomuto procesu věnovat velkou pozornost, inovovat a stále analyzovat.<sup>11</sup>

<sup>8</sup> D'AMBROSOVÁ, Hana et al. *Abeceda personalisty*. 2. Vyd. Anag, 2008. ISBN 978-80-7263-441-5.

<sup>9</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2004, s. 86. ISBN 80-7179-468-6.

<sup>10</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

<sup>11</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.



### 2.2.2 Personální plánování

Plánování vychází z předpokladu, že lidský kapitál je velice důležitým strategickým zdrojem každé organizace. Vychází ze dvou základních otázek a to KOLIK a JAKÉ zaměstnance společnost potřebuje. Tyto zdroje musí také zajistit v potřebném množství, kvalitě, s požadovanými osobnostními charakteristikami, s nejnižšími možnými náklady a ve správný čas. Toto plánování se dá také rozdělit na tvrdé a měkké. Tvrdé je koncipováno na myšlenku kvantitativní analýzy a jeho účelem je zabezpečit správné počty správných lidí v daném okamžiku potřeby. Měkké plánování je zaměřené spíše na vytváření a formování podnikové kultury, kdy se propojují cíle, hodnoty a chování podniku se zaměstnanci.<sup>12</sup> Plánování lidských zdrojů zahrnuje:

- *analýzu prostředí* – napomáhá k zjištění možných rizik, příležitostí, definovat vnější prostředí a vnitřní podmínky společnosti,
- *předpověď poptávky a nabídky* – poptávka po práci je zjišťována dle kvantitativních a kvalitativních metod, nabídka lidských zdrojů vychází z analýzy vnitřních lidských zdrojů a nabídky těchto zdrojů na daném trhu práce,
- *rozpoznání rozdílů mezi předpokládanou poptávkou po práci a nabídkou pracovníků* – především se jedná o otázku nadbytečnosti či nedostatku pracovníků, jejich kompetencí a profesí,
- *rozvrhnutí kroků k realizaci řešení poptávky a nabídky* – řeší se povýšení, rozvoj, změna režimu práce, re-design pracovních úkolů, získávání pracovníků, spolupráce s externími zdroji získávání zaměstnanců,
- *kontrolu a vyhodnocení* – snaží se odpovědět na otázku, zdali jsou cíle plánování lidských zdrojů dosaženy a zdali je to dostatečně efektivní.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup>ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

<sup>13</sup>DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

### 2.2.3 Získávání zaměstnanců

Proces získávání pracovníků vede k dlouhodobému závazku mezi managementem a zaměstnancem. Je nutné si opět položit a odpovědět na základní otázky: Proč společnost přijímá zaměstnance? Potřebuje doopravdy nové pracovní síly? Jaké to s sebou nese náklady? Jaké důsledky z toho budou vyvozeny a na jaké pracovníky se organizace při výběru musí zaměřit? Všechny otázky by měly být projednány s vedením, ale také s vedoucími pracovníky příslušných oddělení, v některých případech i se samotnými zaměstnanci.

Ve společnosti by mělo být při získávání zaměstnanců dodržováno několik základních pravidel.

- O volných pozicích by měla v první řadě informovat své zaměstnance,
- při inzerci by organizace neměla být anonymní, nedělá to dobrý dojem a má to malou účinnost,
- organizace by měla zajistit informovanost uchazečů o všech základních požadavcích, pracovních podmínkách a charakteristikách volného pracovního místa,
- dále by společnost měla dohlédnout na korektní jednání se všemi uchazeči a průběžně je informovat o tom, jak si stojí, po ukončení výběru by měla všechny kandidáty kontaktovat o přijetí/nepřijetí,
- měla by projevit snahu získat opravdu jen potřebné zaměstnance,
- při inzerování by se společnost neměla záměrně nadhodnocovat ani zbytečně podhodnocovat a slibovat nemožné,
- měla by dodržovat etický kodex a nikdy by nemělo dojít k jakékoli formě diskriminace.

#### ***Zdroje získávání zaměstnanců***

Organizace může svá volná místa obsazovat ze dvou zdrojů a to vnitřních a vnějších. Oba zdroje mají jak své výhody, tak jisté nevýhody. Mezi **vnitřní zdroje** lze zařadit pracovníky, kteří byli nahrazeni stroji v důsledku technického rozvoje a inovací, vyzrálější pracovníky, jež jsou schopni vykonávat náročnější práci, zaměstnance, jež si přejí být přesunuti na jiné uvolněné místo ze své stávající pozice, uvolněné pracovníky z důvodu organizačních změn, či ukončení jejich stávající pracovní činnosti. **Výhodami** pro vnitřní zdroje je jednoznačně znalost silných a slabých stránek všech svých zaměstnanců, organizace

nemusí vynakládat vysoké náklady na adaptaci či školení, neboť zaměstnanec už organizaci zná, je možná vyšší návratnost investic, které mohly být v průběhu zaměstnání do pracovníka vloženy, celkově se zvyšuje motivace zaměstnanců, jelikož mají naději na postup. **Nevýhodami** je však fakt, že zaměstnanci mohou být povyšováni tak dlouho, že svými kompetencemi již na dané místo nebudou stačit. Velice časté povyšování může v organizaci vyvolat konkurenční boj a nepřátelské mezilidské vztahy a v neposlední řadě je zde zamezen přístup nových inovativních myšlenek a sil z vnějšího prostředí. Druhou zásobárnou pracovníků jsou **zdroje vnější**. Mezi ně patří volné pracovní síly, které jsou na aktuálním trhu práce, absolventi středních a vysokých škol a zaměstnanci konkurenčních společností. Dále je možné zde zařadit ženy a muže v domácnosti, důchodce, studenty a zahraniční pracovníky. Samozřejmě i zde vyvstávají jisté **výhody** jako např. vyšší paleta schopností, znalostí a dovedností pracovníků přicházejících z vnějšího okolí, kteří mohou přinést také mimo to nové pohledy, poznatky a zkušenosti. **Nevýhodami** pak mohou být vyšší náklady na shánění kompetentních potencionálních zaměstnanců a na adaptaci. Pracovníci potřebují delší čas na orientaci a seznámení se jak s firmou, kolegy tak svou novou prací. Nevraživost mezi stávajícími a novými pracovníky, jelikož se nově obsazenou pozici mohli hlásit i samotní nynější zaměstnanci a neuspěli.

### ***Metody získávání zaměstnanců***

Zvolení správné metody získání pracovníků by měla vycházet z faktu, že je nutné dát vhodným kandidátům na vědomí, že existují volná místa a přilákat je. Jaká metoda se k tomuto procesu vybere, závisí na výběru zdrojů (vnitřních, vnějších), požadavcích na pracovní místo, aktuální i budoucí situaci na trhu práce, objemu financí, které je možné na tuto oblast vynaložit a také na čase, který je potřebný k obsazení daného pracovního místa. Metod k získávání zaměstnanců je velká spousta a společnost většinou nevyužívá pouze jedinou, ale kombinaci několika.<sup>14</sup> Všechny metody oplývají několika přednostmi a zápory. Díky tomu je možné zvolit právě takovou kombinaci, která je nejvhodnější a nejvýhodnější.

Aby zaměstnavatel nedostal obrovské množství žádostí (jak vhodných tak nevhodných), měl by konkrétně a jasně definovat své požadavky. Musí uvést název práce, počet let praxe nutné k výkonu práce, maximální dobu, po kterou je uchazeč bez práce a mzdové podmínky.

---

<sup>14</sup>KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

**Nabídka práce na intranetu či zveřejněná úřadem práce** oslovuje především pracovníky, kteří pracují manuálně, ale také pracovníky administrativy. Spolupracovat s úřady práce je v jistém slova smyslu i výhodou, neboť poskytují mimo jiné i rekvalifikační kurzy. Člověk se dostane do organizace na určitou dobu, pracuje pro ni sice zadarmo, ale získá nové zkušenosti a poznatky.

**Podniková vývěska a doporučení zaměstnancem** je získávání zaměstnanců do funkcí na spodní úrovni managementu. Do organizace přichází lidé, kteří z neformálních zdrojů již organizaci znají, osobně však ještě nikoli. Takový pracovník má již přehled, co se od něj očekává. V některých případech není tato metoda příliš oblíbená, jelikož při neúspěchu hrozí poškození důvěryhodnosti.

Inzerce v **tisku, rozhlasu, televizi** přitahuje uchazeče o manuální práce, asistentské pozice, či nižší manažerské funkce. Tato inzerce je jednodušší, jelikož společnost může do určité míry zkopírovat inzeráty od konkurence a jen je upravit dle svých požadavků a možností. Nesmí se ovšem zapomenout na uvedení data, do kdy je možné na nabídku reagovat. Některá rádia mají přímo určený vysílací čas na pracovní nabídky. Tyto nabídky jsou rychlé a účelné.<sup>15</sup> Na kvalitu inzerátu má ovšem také vliv:

- *formální stránka*, což znamená velikost inzerátu, jeho umístění a grafické zpracování,
- *obsahová stránka* by měla v uchazeči vzbudit pozornost, působit na jeho city, jednání,
- *umístění inzerátu* ve správném médiu, je také velice důležité,
- *velikost, formát a barva písma*,
- *intenzita, kontrast a odloučenost*,
- *logo a logotyp*,
- *titul pracovní funkce* neboli správné uvedení názvu hledané pozice,
- *představení firmy* směrem dovnitř, přes produkt, přes postavení na trhu, přes zákazníka,
- *text podrobnosti inzerátu* obsahuje stručný popis práce, popis očekávání a požadavků každé strany a ostatní důležité informace, např. lokace, požadované dokumenty od uchazeče a zpětný kontakt.

---

<sup>15</sup>KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

Spolupráce s **veřejnými vzdělávacími institucemi** je velice levnou metodou, neboť cílem takovýchto institucí je poskytovat přípravu na povolání za minimální nebo žádný poplatek. Společnost si může během praktické výuky školáků vytipovat ty nejvhodnější a po ukončení vzdělání jim udělat pracovní nabídku.

V některých případech se může stát, že **se uchazeč nabídne společnosti sám**. Nereaguje na žádnou nabídku zveřejněnou na trhu práce a posílá svou žádost naslepo. Bohužel tato metoda u nás nesklízí velké ohlasy. Uchazeč totiž svou žádost píše obecněji, než když se hlásí na konkrétní pozici, čímž bývá obtížnější určit, zdali je takový uchazeč vhodným kandidátem. Nabídka také může být zaslána v nevhodný čas. Zrovna mohou končit studenti, nebo společnost zrovna není v situaci, kdy si může dovolit přijímat nové zaměstnance.

**Veletrhy pracovních příležitostí** jsou uspořádávány zájmovými skupinami a někdy i charitativními společnostmi. Uchazeči se zde bezplatně mohou porozhlédnout po nabídkách více firem a zvolit si pro sebe tu nejvhodnější a nejatraktivnější. Hodně veletrhů práce je orientováno převážně na absolventy. Tuto metodu používají spíše bohaté a známé společnosti, které si tím zároveň vytváří reklamu a postavení na trhu.

**Spolupráce s pouličními zprostředkovatelskými agenturami**, které zajišťují pro organizaci pracovníky na nejnižší manažerské pozice, administrativu, asistentské a sekretářské pozice. Agenturám se platí pouze v případě, že je výběr úspěšně dokončen.

**Outplacementové agentury** poskytují poradenské služby a hledají zaměstnance do pozic středního a vrcholového managementu. Původní uplatnění těchto agentur bylo pomoci zaměstnancům propuštěných z důvodů nadbytečnosti, nebo nutné změny ze strany zaměstnavatele.

**Agentury zaměřené na vyhledávání a výběr** jsou využívány především pro získávání zaměstnanců na úroveň středního managementu. Poskytují služby vyhledávání a výběru těch nejvhodnějších kandidátů na danou pozici. Agentura zpracuje pro společnost soubor o velikosti 8 až 12 uchazečů, pokud žádný neprojde výběrem, přechází k inzerci nabídky nebo přímému oslovení vytipovaného člověka. Nutnou podmínkou je vysoká spolupráce mezi společností a agenturou.

**Headhuntingové společnosti** poskytují služby na vysoké úrovni. Headhunters postupují dle stanovených pravidel a respektují etické zásady. Zaměřují se na obsazování pozic ve středním a vrcholovém managementu. Reputace headhunterských společností se odvíjí od toho, jestliže je vybraný kandidát ve společnosti úspěšný a je povyšován.<sup>16</sup>

**Přímé oslovení** vyhlédnutého člověka je další metodou získávání. Není to nejjednodušší, neboť s sebou obnáší velkou pozornost vedoucího pracovníka, kdy musí mít maximální přehled nad tím, kdo je v daném oboru nejlepší, má nápady, něčím vyniká apod. Až poté, co si je jist, že tento člověk je pro něj ten nejlepší, osloví ho se svou nabídkou.

**Letáky** vhazované do schránek jsou poněkud aktivnější metodou, nežli podnikové vývěsky a nástěnky. Letáky jsou vhazované do poštovních schránek prostřednictvím poštovních doručovatelů, specializovaných organizací, nebo účelně najatými lidmi. Výhody této metody jsou totožné s podnikovou vývěskou, jen se jedná o metodu dražší a dostane se do rukou všem lidem v určitém území, kde byly letáky roznášeny. Nevýhoda je, že touto metodou se spíše získávají pracovníci na nejnižších úrovních a efektivnost získání závisí na množství letáku a poctivosti roznosu.<sup>17</sup>

**Internet** je v dnešní době nejmodernější a nejvíce se rozmáhající formou, jak získávat uchazeče. Na našem trhu práce existuje celá řada portálů, se kterými může organizace spolupracovat. Nejznámějšími jsou různé pracovní portály, kde se nachází mnoho inzerce na volné pozice. Např. Jobs.cz, Profimen.cz, Nabidky-prace.cz, Prace.cz, nebo v roce 2010 vytvořený systém Personline. Tím, že se používání internetu stalo každodenní samozřejmostí, usnadňuje lidem jednoduše jak práci, tak čas, jelikož se dá na mnoha úkolech pracovat z domu a stačí pouhé připojení na internet.

S neustálým vývojem a inovacemi dochází k čím dál, tím silnějšímu sdružování lidí do skupin a vytváření tak určitých virtuálních komunit. Ty původně začaly vznikat z různých příčin jako např. profesních, zájmových, či v neposlední řadě pracovních. Tím došlo ke vzniku sociálních sítí. Sociální sítě lze rozdělit do dvou skupin a to na lokální a globální. Mezi lokální bychom mohli zařadit portály, jako jsou Libimseti.cz nebo Lide.cz. Mezi globální pak nejznámější Facebook.com a u nás méně známý LinkedIn.com. Díky těmto sítím získává nábor zaměstnanců úplně jiný rozměr. Každý uživatel těchto sítí si založí svůj profil, kde může uvádět jakékoliv informace. Např. fotografie, názory, nabídky, požadavky, či své pouhé myšlenky.

---

<sup>16</sup>KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

<sup>17</sup>KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

Jak již bylo řečeno, internet je v poslední době jednoznačný trend v oblasti externího získávání zaměstnanců a to prostřednictvím jeho neustále rostoucí a rozmáhající se síly. Zde je tolik nových možností, že si firmy mohou vybírat a volit pro ně ty nejvíce vyhovující. K 30. červnu roku 2012 využívá služby internetu převážná většina populace, viz následující tabulka.

Tab. 2.1 *Počty uživatelů internetu*

Celosvětově	2,4 miliardy
Asie	1,1 miliardy
Evropa	519 milionů
Severní Amerika	274 milionů
Jižní Amerika	255 milionů
Afrika	167 milionů
Blízký východ	90 milionů
Austrálie a Oceánie	24,3 milionů
Česká republika	6,5 milionů

Zdroj: ČIČÁK, Matěj. Zive.cz. *Rekordní rok na internetu v číslech*. 2013.

Přehled veškerých výhod a nevýhod jednotlivých metod získávání zaměstnanců jsou shrnuty a uvedeny v následující tabulce.

Tab. 2.2 *Výhody a nevýhody metod získávání zaměstnanců*

<b>Metoda</b>	<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
<b>Intranet, internet</b>	Relativně levné a rychlé oslovení velkého počtu uchazečů, dostatečný prostor pro uvedení všech potřebných informací	Omezená použitelnost, nehodící se pro všechny pozice, vyžaduje určité IT schopnosti od uchazečů
<b>Podniková vývěska, úřední deska, nástěnka</b>	Relativně rychlé a levné oslovení konkrétní skupiny, dostatečný prostor pro uvedení všech potřebných informací	Omezený počet potenciálních uchazečů
<b>Tisk, rozhlas, televize</b>	Relativně rychlé oslovení velkého počtu uchazečů na regionální, celostátní i mezinárodní úrovni	Relativně vysoké náklady, omezený prostor pro uvedení všech důležitých informací
<b>Personální agentury</b>	Přehled o situaci na trhu práce, databáze potencionálních uchazečů, uveřejnění nabídky zaměstnání i provedení vhodného výběru uchazečů	Relativně vysoké náklady, riziko nesplnění očekávání, vyžaduje pečlivě vybrat profesionální personální agenturu
<b>Úřad práce</b>	Přehled o situaci na trhu práce, evidence potencionálních uchazečů, evidence volných pracovních míst	Relativně omezený počet vhodných uchazečů
<b>Školy (SŠ, VOŠ, VŠ)</b>	Relativně rychlé a levné oslovení specifické skupiny, talentovaných studentů a absolventů	Jistý nedostatek pracovních zkušeností, omezené využití studentů, sezónní nástupy absolventů

<b>Doporučení zaměstnancem</b>	Relativně levný a účinný způsob získání kvalitních zaměstnanců	Omezený počet potencionálních uchazečů, riziko vytváření zájmových skupin
<b>Přímé oslovení firmou</b>	Účinný postup obsazování klíčových míst odborníky s požadovanými znalostmi a prokazatelnými úspěchy (obvykle získanými u konkurence)	Omezený počet potencionálních uchazečů, možné zhoršení vztahů s konkurencí, riziko vysokých nákladů na získání a udržení zaměstnance
<b>Uchazeč se nabídne sám</b>	Snížení nákladů na inzerci	Značný počet nevýhodných uchazečů, administrativa spojená s vyřizováním žádostí uchazečů
<b>Headhuntingové společnosti</b>	Serióznost, diskrétnost, přesně vybraní kandidáti dle stanovených požadavků	Poměrně drahá metoda

Zdroj: Upraveno podle ŠIKÝŘ, Martin (2012, s. 76).

### ***Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání***

Velice důležitou součástí navázání prvotního kontaktu společnosti a potencionálního uchazeče o zaměstnání, je smysluplně formulovaná a uveřejněná nabídka zaměstnání. Formulování nabídky je v procesu zařazeno po zvolení metody získávání a stanovení potřebných dokumentů od uchazeče. „Smyslem formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání je poskytnout potenciálním uchazečům o zaměstnání v organizaci i mimo organizaci srozumitelnou, přesnou, úplnou a pravdivou informaci o možnosti, požadavcích a podmínkách zaměstnání.“<sup>18</sup> Cílem je odradit nevhodné uchazeče a přilákat vhodné. Proto je velice důležité při tvorbě nabídky dbát na zveřejněném obsahu, formě a umístění a poté důkladně zvolit metodu a typ inzerce. Smysluplná nabídka zaměstnání by měla obsahovat název práce (zvolit takový, který upoutá pozornost, pozor však na diskriminaci), charakteristiku práce a organizace, výhody a benefity, které společnost nabízí, místo a podmínky výkonu práce, požadavky na pracovníka, pokyny pro zájemce a požadované dokumenty.<sup>19</sup> Nabídka práce by měla být uveřejněna různými způsoby a vhodně tak, aby odpovídala požadavkům na obsazení volného pracovního místa a finančním možnostem každé organizace. Platnost nabídky vzniká dnem zveřejnění této nabídky.

<sup>18</sup>ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012, s. 79. ISBN 9788024741512.

<sup>19</sup>KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.



## ***Dokumenty a informace požadované od uchazečů***

Společnost vyžaduje od uchazečů určité dokumenty, které jim pomáhají vyhodnotit důležité informace o způsobilosti, schopnostech a vyhodnotit tak, zdali se uchazeč hodí na požadovanou pozici. Nejběžnějšími dokumenty, které společnost od uchazeče požaduje, jsou:

- životopis,
- osobní dotazník od společnosti,
- kopie vysvědčení, diplomů, certifikátů, doklady o vykonané praxi,
- pracovní posudky, reference,
- průvodní (motivační) dopis,
- lékařské vyšetření o způsobilosti výkonu dané práce,
- výpis z rejstříku trestů.<sup>20</sup>

Organizace specifikuje požadavky, které od uchazeče očekává a tyto nároky lze popsat dvěma modely. Jsou to sedmibodový model od Rodgera z roku 1952 a o dva roky mladší Munro - Frazerův pětistupňový model. Sedmibodový model se zaměřuje na fyzické vlastnosti, vědomosti a dovednosti, všeobecnou inteligenci, zvláštní schopnosti, zájmy, dispozice a soukromé okolnosti. Pětistupňový model zahrnuje vliv na ostatní vlastnosti, získanou kvalifikaci, vrozené schopnosti, motivaci a emocionální postavení.<sup>21</sup>

### **2.2.4 Výběr zaměstnanců**

Proces výběru představuje personální činnosti, které navazují na získávání pracovníků. Cílem je roztřídit a vybrat mezi všemi uchazeči právě takové, kteří budou výkonní, stabilní, motivovaní a budou podporovat produktivitu práce a kvalitu.

Tradiční filozofií výběru zaměstnanců je zaměstnat co nejvíce lidí, kteří žádají o práci. Vybrat z velkého množství uchazečů o práci je vždy velmi složité a ne vždy může být výběr správný. Pokud tomu tak je, může se ve větší míře projevovat například pracovní nespokojenost a vyšší fluktuace. Proto si organizace na výběru nechávají záležet a důkladně

---

<sup>20</sup>ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024741512.

<sup>21</sup>ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

zvažují každý krok. Neustále se pokouší o zvyšování efektivity výběru.<sup>22</sup> Chce-li organizace, aby proces probíhal na žádoucí úrovni, především musí:

- mít reálnou představu, kolik zaměstnanců potřebuje a jaký je jejich nynější stav a předvídat možné změny,
- mít sestavený plán potřeby obsazování nových míst s jejími specifikacemi a průběžně je dle potřeb inovovat,
- promýšlet, jestli a jaký počet pracovníků by bylo možné pokrýt z interních zdrojů,
- snažit se o navazování a udržování vztahů s institucemi, jež mohou dopomoci k získávání a výběru z externích zdrojů,
- neustále zdokonalovat metody a prostředky používané v celém procesu,
- mít zpracovaný celý proces získávání a výběru bod po bodu, dbát na dělbu práce a neopomínat na spolupráci mezi personálním útvarům a manažery,
- využívat možnosti interních a externích specialistů.<sup>23</sup>

Aby nedocházelo k nesprávnému výběru a bylo tedy dosaženo efektivity, je nutné zhodnotit, nakolik se shoduje profil uchazeče s danými požadavky na pracovní místo nebo požadovanými pracovními způsobilostmi. Prvním krokem je udělat předvýběr uchazečů. Ten se provádí na základě rozboru dostupných materiálů, jež uchazeč nabídl a má za úkol vytypovat užší skupinu žadatelů a dále je pozvat na výběrový pohovor. **Předvýběr** má napovědět, zdali je uchazeč způsobilý vykonávat danou práci, jestli dobře zapadne do pracovního kolektivu, nebo jaká je uchazečova motivace pracovat a jak velký zájem o danou pozici ve skutečnosti má.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup>ASWATHAPPA, K. *Human Resource Management*. 5<sup>th</sup>ed. USA: Tata Mc Graw-Hill, 2008. ISBN 978-0-07-066020-5.

<sup>23</sup>BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

<sup>24</sup>DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

## **Metody výběru zaměstnanců**

Stále se nabízí otázka, jak vybrat pracovníka, který bude pro společnost ten pravý? K vyřešení této otázky se přechází do vyhodnocovací fáze. Skládá se z několika kroků a obsahuje zkoumání metod výběru zaměstnanců. Tyto metody se dají dle různých kritérií, mimo jiné, také rozdělit do 3 základních skupin. *Základní metody* (životopis, dotazník a výběrový rozhovor), *testování způsobilosti* (psychické – test inteligence, osobnosti a MBTI, výkonnostní testy; odborné – pracovní zkouška, test fantazie, srovnání dvou písemností, ukázka práce aj.; speciální testy způsobilosti - assessment center a grafologie) a *doplňkové metody* (reference, lékařské vyšetření a manažerská vize). Některé z těchto metod budou rozebrány podrobněji v následujícím textu.

### **Základní metody**

**Životopis** neboli curriculum vitae, poskytuje potenciálnímu zaměstnavateli veškeré nezatajené informace o dosaženém vzdělání, vykonané praxi, znalostech, schopnostech a dovednostech uchazeče. Má vypovídající hodnotu o dosažených kariérních úspěších, profesních cílech a prioritách jedince. Je možné se setkat se třemi formami životopisu.

**Volný životopis** – má tradiční chronologickou podobu. Struktura a obsah této formy jsou ponechány zcela na fantazii uchazeče, což je pro společnost složitější na vyhodnocování a srovnání biodat. *Biodatům* se v dnešní době věnuje stále větší pozornost. Jsou to určité životopisné údaje, které souvisejí s kritérii výběru. Biodata tvoří demografické údaje (věk, pohlaví, rodinný stav), vzdělání, odborná kvalifikace, získané pracovní zkušenosti, dovednosti, mimopracovní aktivity a motivace. Tyto získané údaje jsou nejužitečnější v případech, kdy se na omezené množství pracovních míst hlásí velké množství uchazečů. Hodnocení probíhá formou biodatového dotazníku. Ten se připravuje pro konkrétní pracovní místo. Validita těchto dotazníků je při pečlivé přípravě a důkladné kontrole srovnatelná s jinými metodami výběru pracovníků, ale pouze v případě, že je nutné vytřídit a posoudit velké množství uchazečů.

**Strukturovaný životopis** – se v poslední době stal velice žádanou formou. Tento životopis má předem danou strukturu a obsah informací. Jde jej ztotožnit s životopisným dotazníkem. Výhodami je, že je stručný, přehledný, heslovitý, věcný a shrnuje údaje v časovém sledu od nejaktuálnějších po nejstarší. I když se tato forma stala organizacemi velice žádanou, společnosti někdy opomíjejí uchazečům sdělit, jakou strukturu by měl mít, popř., kde může

formulář strukturovaného životopisu získat. Požadovaný obsah i struktura by měly být stanoveny na základě konkrétního pracovního místa.

***Polostrukturovaný životopis*** – je stvořen formou kompromisu předešlých dvou alternativ. Uchazeč má stanoveny, co musí v životopise uvést, z pravidla to jsou informace týkající se vzdělání a praxe. Dále už záleží na uchazeči, jaké data uvede.<sup>25</sup>

**Hodnocení životopisu** – této formě je přisuzován větší důraz, než osobnímu dotazníku. Důkladnou analýzou a porovnáním s ostatními informacemi z jiných zdrojů si organizace vytvoří podklady a náměty pro otázky výběrového rozhovoru. Při hodnocení se sleduje např., jak často uchazeč měnil zaměstnání, jak dlouhý byl pracovní poměr u jednotlivých zaměstnavatelů, jaké důvody vedly ke změnám práce, zda byly pracovní poměry ukončeny k neobvyklému datu, jestli se shodují časové údaje a další.<sup>26</sup>

### **Souhrn výhod a nevýhod životopisu**

Výhodou životopisů je dostatek času, možnost posouzení psaného projevu a úpravy, možnost doptat se zpětně na sporné nebo nejasné body a možnost ověřování všech uvedených údajů, konzultace odborných informací, možnost srovnání všech přijatých životopisů od kandidátů. Nevýhodou této metody je chybějící kontakt s jedincem, který životopis zaslal, je nutné vybírat pouze na základě uvedených informací, ne každý je schopen v životopise číst a umí rozpoznat, kdy uchazeč přehání a nadsazuje své schopnosti a dovednosti, či se podceňuje.<sup>27</sup>

**Osobní dotazník** má velkou přednost v tom, že od uchazeče požaduje přesné, jasné informace a vede ho k vyplnění položených otázek. Snaží se získat informace typu o stávajícím pracovním poměru, výpovědní době a termínu ukončení pracovního poměru, nejdříve možném termínu nástupu, závazku mlčenlivosti, zda se uchazeč už někdy o nějaké místo v dané organizaci ucházel a další. Každá organizace si vytváří svůj vlastní dotazník. Může se vyskytovat ve dvou formách a to jednoduché (obsahuje pouze podstatné skutečnosti) a otevřené (dává uchazeči možnost zaujmout).<sup>28</sup> Výhodami u osobního dotazníku je časová

---

<sup>25</sup>KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

<sup>26</sup>DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>27</sup>EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.

<sup>28</sup>DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

úspora, rychlé vyhodnocení, možnost práce dle individuálního tempa nebo možnost srovnání s podobnými typy lidí. Dotazníky mají ovšem i své nevýhody, kterými jsou časové náročnost při tvorbě dotazníku a malá možnost individuálního kreativního vyjádření se kandidáta.<sup>29</sup>

**Výběrový rozhovor** je velice využívanou metodou. Dle názorů několika odborníků je také nejpoužívanější, nejvhodnější a klíčovou metodou. Aby splňoval všechny zmíněné funkce, musí být také vhodně konstruován a použit. Rozhovor má 3 hlavní cíle. Snaží se získat dostatečné množství informací o kandidátovi, hlouběji ho poznat, jeho cíle, preference, ale také ověřit informace uvedené v životopise. Dále poskytnou uchazeči informace o společnosti a o práci, o kterou se uchází. V neposlední řadě se dle něj dá posoudit osobnost uchazeče. Moderním cílem v posledních letech je také založit mezi organizací a uchazečem přátelské vztahy. Rozhovory lze rozčlenit dle obsahu a průběhu (nestrukturovaný, strukturovaný a polostrukturovaný) a podle množství a struktury účastníků (pohovor 1+1, panelový, postupný, skupinový).

**Nestrukturovaný pohovor** je takový, kdy jeho obsah, postup i časový rozvrh vyplývají ze situace v průběhu pohovoru a cíle jsou stanoveny pouze okrajově. Tato forma nezaručuje srovnatelnost způsobilosti kandidátů, protože jim nedává stejnou příležitost a může se projevit subjektivní přístup k hodnocení uchazečů. Občas se stane, že se sklouzne k příliš osobním otázkám, či takovým, které vůbec nesouvisí s otázkami na získání daného pracovního místa. Což může být negativní, ale i pozitivní, neboť se lze dozvědět o uchazeči zajímavé informace a lépe posoudit jeho osobnost.

Při **strukturovaném rozhovoru** je jasně dán obsah, sekvence otázek i čas, který je možné věnovat jednotlivým otázkám, ty jsou předem připraveny. Celý pohovor je standardizovaný a všechny otázky jsou položeny všem uchazečům stejně. Tento typ pohovoru je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější, jelikož snižuje pravděpodobnost opomenutí některých důležitých otázek a také snižuje rozdíly v hodnocení. Rozhovor musí být zaznamenáván a archivován.

**Polostrukturovaný rozhovor** je kombinací předcházejících. Je náročný na schopnosti posuzovatele. Používají se dvě podoby tohoto rozhovoru. První je spojením strukturované části a následuje volně plynoucí rozhovor. Ve druhé podobě jsou stanoveny pouze cíle rozhovoru, které musejí být bezpodmínečně splněny.

---

<sup>29</sup>EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.

**Pohovor 1+1** je vhodné použít, jestliže se jedná o manuální či administrativní pozice. Je to rozhovor uchazeče a zástupce organizace. Většinou je veden personalistou, přímým nadřízeným nebo vedoucím organizace. V tomto individuálním pohovoru by měl být uchazeč metodicky analyzován, aby se dále zjistilo, jestli je vhodný a je vhodné ho pozvat do případných dalších kol.

**Panelový rozhovor** je tvořen minimálně dvěma tazateli a uchazečem. Mezi hodnotiteli se může vyskytnout přímý nadřízený, nadřízený o jeden stupeň výše než bezprostřední vedoucí, budoucí kolega, nebo psycholog. Optimální počet je 3, jelikož je tím usnadněno případné hlasování. Rozhovor k objasnění odborných znalostí je hodnocen takovým člověkem, který zná a rozumí pracovním činnostem a úkolům daného pracovního místa.<sup>30</sup>

**Postupný pohovor** je sérií pohovorů 1+1 s různými posuzovateli. Snaží se o zachování výhod a odstranění nevýhod rozhovoru 1+1 a panelového. Pro uchazeče je ale časově náročnější a únavnější, ale na druhou stranu se může na otázky lépe připravit.

**Skupinový pohovor** je typem, kdy na jedné straně je skupina uchazečů a na druhé je jeden či více posuzovatelů. Používá se většinou, když je potřeba zjistit chování uchazeče ve skupině. Šetří čas a umožňuje lépe posoudit osobnost kandidáta. Na druhé straně se ale může stát, že kandidát zcela unikne pozornosti posuzovatele a jeho šance jsou zmařeny.<sup>31</sup>

Dalšími typy rozhovorů jsou například pohovory biografický, kompetenční, situační, nebo stresový.

**Biografický pohovor** je chronologické posouzení uchazečových zkušeností. Tento typ je docela využíván a většinou kombinován s ostatními získanými informacemi. Tazatel se obvykle už jen doptává na otázky týkající se především vzdělání, pracovních zkušeností, absolvování odborných kursů či školení a na jazykové schopnosti.

**Kompetenční pohovor** je technikou výběru uchazečů, kdy se jedná o organizačně nenáročnou, avšak velice účinnou metodu hlubšího poznání kvalit uchazeče. V podstatě se jedná o strukturovaný výběrový pohovor, při němž se tazatel snaží zjistit, zdali uvedené kompetence odpovídají skutečnosti. Jak se uchazeč choval v minulosti, předpokládá se, že se tak bude chovat i nyní.

---

<sup>30</sup>DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

<sup>31</sup>KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

**Situační pohovor** je taková forma rozhovoru, kdy tazatel klade otázky, které se vztahují k hypotetické situaci, jenž je obvykle náročná, nebo problémová, ale také etická či konfliktní. Otázkami se zjišťuje, jak by se kandidát rozhodl v těchto odlišných případech.

**Stresový pohovor** ukazuje, jak je uchazeč schopen se vyrovnat s velice zátěžovými situacemi a jak zvládá stres. Při pohovoru se navozují přesně takové situace a zkoumá se uchazečovo jednání. Na druhou stranu to také může být pro organizaci velice riskantní, jelikož kandidát může být znepokojený a chová se nepřírozeně, jelikož se chce zalíbit, a tím tedy nebude reagovat stejně jako v reálné situaci.<sup>32</sup>

**Behaviorální pohovor** je orientovaný na chování a schopnosti uchazeče v konkrétních situacích a je založen na předpokladu zkoumání budoucího chování uchazeče. Je to v podstatě mezistupeň mezi běžným strukturovaným pohovorem a metodou assessment center. Příkladem takového jednání může být simulace takového úkolu, kdy má uchazeč přesvědčit své kolegy či nadřízené o dané věci nebo konfliktní situaci. Velkou výhodou tohoto typu pohovoru je vyšší objektivita posouzení uchazeče a lepší pochopení komunikačních a sociálních dovedností. Základní myšlenka behaviorálního pohovoru, na němž je celý systém postaven je velmi podobný jako v případě assessment centra.<sup>33</sup>

### **Nejčastější chyby výběrového pohovoru**

Žádný člověk není bez chyb. I při výběrových pohovorech se můžou vyskytovat jisté chyby, na které si tazatel musí dávat pozor a jejich výskyt by měl být co nejvíce eliminován. Chyby, které se nejčastěji vyskytují, jsou například následující.

- **Halo efekt** je první dojem tazatele na kandidáta ze setkání. Kandidát může působit sebejistě, být dobře oblečen, mile se usmívat, mít pevný stisk ruky a to vše může na tazatele zapůsobit velice kladně, ale existuje také pravý opak. Ten je nazývaný jako „horns“ a efekt je zcela opačný.
- **Rychlé rozhodování** je takové, že si tazatel o uchazeči vybuduje jasnou představu hned v prvních pěti minutách a tu již není ochoten změnit.

---

<sup>32</sup>MATHIS, Robert and John JACKSON. *Human Resource Management*. 12th ed. Mason, Ohio: Thomson South - Western, 2008. ISBN 13: 978-0-324-54275-2.

<sup>33</sup>STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009 - 2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.

- **Přijímání podobných lidí**, jako jsme my, je další chybou. Tazatel se ztotožní s kandidátem, na základě sdílení několika shodných znaků. Pro společnost ale není příliš vhodné mít pouze takové zaměstnance, kteří si budou v několika směrech podobní. Vhodné je mít různorodé zaměstnance.
- **Stereotypní** představy mohou mít někdy podobný nádech jako diskriminační zacházení s uchazeči. Například muži nosící náušnice, lidé žijící v určitých městech nebo regionech, jejich přízvuk, nebo lidé se vzděláním na soukromé škole apod.
- **Vytváření si předpokladů** o uchazeči je takovou situací, kdy tazatel vnucuje své názory a osobní pohledy kandidátovi, aniž se uchazeč dostatečně vyjádří sám.
- **Shromažďování nedostatečných nebo irelevantních informací** o uchazeči by si tazatelé měli uvědomit tak, aby si byli vědomi, kolik a jakými informacemi disponují a jak je vhodné s nimi správně naložit.
- **Efekt kontrastu** je chyba, která může být pro některé uchazeče dokonce pozitivní. Jedná se o to, že uchazeč může být hodnocen tazatelem lépe, než si doopravdy zaslouží. To je způsobeno tím, že předchozí kandidát byl nedostačující, a tak se právě nynější kandidát zdá být lepší, než ve skutečnosti je.<sup>34</sup>

**Testování způsobilosti** je nejčastěji orientováno na ověřování intelektových schopností a dalších výkonnostních předpokladů a povahových rysů uchazeče.

**Testy inteligence** jsou nastaveny tak, že jejich úkolem je rozpoznat kandidátovy verbální schopnosti, jeho prostorové vidění, schopnost numerického myšlení a další. Výsledek bývá velice často uváděn jako inteligenční kvocient, tedy IQ. Ten vyjadřuje poměr mentálního a skutečného věku uchazeče.

**Osobnostní testy** zkoumají schopnost adaptace, týmové práce, otevřenosti uchazeče, navazování kontaktů, připravenost k výkonu práce a podobně. Dle dlouhodobých empirických zkušeností může být konstatováno, že osoby s podobnými zájmy, rysy a charakteristikami jsou orientovány na velice podobné obory výkonu práce a dokonce sdílejí o obdobné životní hodnoty.

---

<sup>34</sup>FOOT Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.



Při **pracovních zkouškách** jsou simulovány různé situace, jako jsou úkoly nebo problémy, se kterými se uchazeč musí vypořádat. Při plnění této zkoušky je na kandidátovi sledováno jak tyto úkoly plní, v jakém čase a jaké chyby v plnění udělal.

**Test dvou písemností** odhaluje u uchazeče jeho pozornost a pečlivost, neboť mu jsou předloženy dvě písemnosti s tím, že jedna obsahuje chybné skutečnosti a kandidát by je měl v co nejkratším čase a s co největší pečlivostí odhalit.<sup>35</sup>

**Výhodami** všech testů je, že se získají přesné hodnotitelské výsledky, rychle se vyhodnocují, nebo že se dá velice pozoruhodně zjistit aktuální úroveň dovedností a předpokladů kandidáta k výkonu dané práce. Největší výhodou ale je časová úspora. Samozřejmě, že na opačné straně **nevýhod** stojí problém nezachycení individuálního rozpoložení testovaného, není možné z testů poznat, zda jsou předpoklady rozvinuty a používány v praxi a časová náročnost vymýšlení testů.<sup>36</sup>

**Assessment Center (AC)** se využívá při posuzování kandidáta z hlediska modelových pracovních situacích a případových studiích. Zkoumá se, jak je jedinec schopný pracovat jak individuálně, tak ve skupině, nebo i v řídicí pozici. Hlavními zásadami je nezávislé hodnocení kandidáta více osobami. AC odstraňuje možnou chybu haló efektu, více objektivizuje osobní preference a pomáhá navodit podmínky pro budoucí efektivní komunikaci s týmem i jednotlivci. K typickým metodám AC patří hraní role, individuální a skupinové řešení určitých analytických, koncepčních nebo rozhodovacích problémů. Obsazení různých pozic lze ovšem měnit podle potřeby. Odborně provedené AC umožňuje lépe posoudit budoucí pracovní úspěšnost kandidáta, než posuzování založené jen na výběrovém pohovoru. Tato metoda skýtá ale také jisté nevýhody. Některými například jsou přijetí této metody managementem. Tuto výběrovou metodu nemohou nastavit a vykonávat pouze personální specialisté, nýbrž musí být schválena i vyšším managementem. Dalším problémem jsou jednoznačně náklady. Ty jsou obvykle velmi vysoké. AC je velice zdoluhavou metodou výběru, a že čas jsou peníze, platí i v tomto případě. Často dochází k záměně posuzování výkonu a chování. AC jsou spíše zaměřeny na odhalení chování

---

<sup>35</sup>MATHIS, Robert and John JACKSON. *Human Resource Management*. 12th ed. Mason, Ohio: Thomson South - Western, 2008. ISBN 13: 978-0-324-54275-2.

<sup>36</sup>EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.

v budoucím zaměstnání, nežli na výkon práce v minulosti. V každém případě se musí kandidátům sdělovat výsledek opatrně a citlivě, jelikož se mohou zjistit i slabší místa kandidáta. Proto je nutné mu tyto informace sdělit přijatelnou cestou. Neposledním problémem je absence politiky. Zejména v kontextu plánování lidských zdrojů.

**Grafologie** je posuzování uchazečových osobnostních vlastností na základě rozboru jeho písma. Velkou výhodou této metody je, že ji lze použít, aniž by o tom měl uchazeč nejmenší tušení. Na druhou stranu ovšem má své nevýhody, jako je náročnost na znalost interpretaci znaků tohoto písemného projevu. Cílem je určit duševní zdraví a předpoklady pro konkrétní výkon práce, pracovní postoj, sebeovládání a další. Je ovšem zjevné, že schopnost grafologie předvídat budoucí pracovní chování a výkon je velice omezená.<sup>37</sup>

**Doplňkové metody** jsou takové, které se používají především při obsazování specifických pracovních pozic. Pokud se ale jedná o manažerskou vizi, ta je používána spíše pro výběr zaměstnanců do středních a vyšších vrstev manažerských funkcí.

**Reference** jsou i v dnešní době velice žádanými. Velké popularitě se těší hlavně ve spojených státech. Mimo pracovních referencí se často uchazeč setkává také s doporučením ze škol, od zaměstnavatelů, či jiných důležitých osob.

**Lékařské vyšetření** je v některých případech dokonce považováno zadiskriminaci. Účelem lékařského vyšetření je snaha zabránit ohrožení zdraví ostatních lidí a také přijmutí takového zaměstnance, jehož zdraví by mohlo být v souladu s vykonáním práce zhoršeno nebo dokonce nějaký způsobem ohroženo.

**Manažerská vize** je schopnost odhadnout vývoj budoucího projevu. Pokud se používá tato metoda, je vyžadována schopnost intuice, znalost kvalitních informací a důležitá je i míra získaných zkušeností.

Všechny tyto uvedené metody jsou používány na základě povah jednotlivých pracovních míst, na jejich náročnosti, charakteristikách při procesu výběru zaměstnanců.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup>STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009 - 2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.

<sup>38</sup>KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

## 2.2.5 Hodnocení efektivnosti získávání a výběru zaměstnanců

Hlavní cílem každé organizace je dosáhnout optimální efektivnosti každého procesu. Tento cíl se uplatňuje i v procesu získávání a výběru zaměstnanců, jehož výsledkem mohou být např. snížené náklady, nižší míra fluktuace nebo zaměstnání kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou přínosem pro podnik. K hodnocení míry efektivnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců slouží:

- vynaložené náklady (např. náklady mzdové, na inzerci, zprostředkovatele) ale také čas na získání zaměstnance,
- počet žádostí o zaměstnání,
- poměr mezi počtem pozvaných k výběrovému rozhovoru a množstvím žádostí o práci,
- pracovní výkon uchazeče o zaměstnání po uzavření pracovního poměru a délka jeho pracovního poměru,
- podíl žen jako uchazeček na celkovém počtu zastoupení žen v populaci,
- fluktuace.<sup>39</sup>

## 2.2.6 Rovné a etické zacházení s účastníky přijímacího řízení

Zacházet s každým uchazečem řádně a spravedlivě, to by mělo být heslem každé organizace. Měla by se tím řídit a vyhnout se diskriminaci převážně v oblasti získávání a výběru. Ne vždy se to ovšem podaří.

**Pracovní diskriminace** je jednou z nejčastějších forem diskriminace, kterých se společnosti dopouštějí. K této diskriminaci dochází, jestliže je uchazeč omezován vzhledem k jeho osobním charakteristikám. Například předpoklad, že uchazečka bude často doma, neboť má doma malé dítě. Podoba diskriminace může být však různá. Časté je nerespektování etických pravidel při jednání s účastníky výběrového řízení. Ke společným charakteristikám, které společnost nesmí mezi kandidáty rozlišovat, patří podle §4 zákona o zaměstnanosti pohlaví, sexuální orientace, rasový nebo etnický původ, národnost, státní občanství, sociální původ, rodný jazyk, věk, náboženství, rodinný a zdravotní stav aj. Za diskriminační jednání je považováno i zveřejnění pracovní nabídky s tím, že na dané místo může být přijat pouze takový člověk, který splňuje určité osobní charakteristiky. Např. mladší muži, bezdětné ženy.

---

<sup>39</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2004, s. 86. ISBN 80-7179-468-6.

**Přímá diskriminace** se vyskytuje tehdy, když možnost získání zaměstnání je uchazeči upřena na základě určitých osobních či sociálních charakteristikách, které nejsou pro výkon dané pozice relevantní. Příkladem může být požadavek bílého muže ve věku od 30 do 40 let, aniž by byly posouzeny jeho schopnosti k výkonu dané práce.

**Nepřímou diskriminací** se dle zákona o zaměstnanosti (§4 odst. 6) rozumí případ, kdy zdánlivě neutrální rozhodnutí nebo postup znevýhodňuje, či zvýhodňuje kandidáta před jiným. Pokud je toto rozhodnutí ovšem objektivně obhájeno, o diskriminaci se nejedná.

**Systémová diskriminace** je produktem dlouhotrvající kombinace přímé a nepřímé diskriminace. Tato diskriminace je ve společnosti natolik zakotvena, že budí dojem „přirozeného pořádku“. Má podobu sociálně nebo kulturních soudů, jako jsou tvrzení, že daná práce je čistě mužskou, či ženskou záležitostí apod.<sup>40</sup>

### ***Zásady zdravého výběru pracovníků***

- Pracovník je vybírán dle jeho schopností, dovedností, či výkonností (ne na základě sympatií, příbuzenských vztahů, politických názorů, náboženského vyznání apod.),
- při výběru je nutné dodržovat platné zákony (vyvarovat se diskriminace),
- nezapomínat na skutečnost, že výběr je dvoustrannou záležitostí (tzn. považovat uchazeče za rovnoprávného a rovnocenného),
- informace, které uchazeč společnosti poskytl, musí být považovány za důvěrné,
- za optimální je považováno použití několika metod výběru, jejich kombinace,
- použité metody a procedury se nesmějí dotýkat důstojnosti kandidáta či jeho lidských práv,
- osoba nebo osoby v pozici hodnotitelů by měly být adekvátně připraveny, kvalifikovány a znaly pracovních pozic,
- proces výběru by neměl být zbytečně zdlouhavý a administrativně náročný (tzn. organizovaný a nekomplikovaný),
- kritéria i metody výběru by měly být stanovovány v závislosti na povaze práce,
- součástí každého výběru by měl být dobře připravený rozhovor.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.

<sup>41</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

### 2.2.7 Validita

Získávání zaměstnanců je založené pouze na predikci. To znamená, že personalisté vycházejí z vlastností uchazečů. Z těchto vlastností pak pouze odhadují, zda je uchazeč vhodný pro výkon pracovního místa či nikoli. V procesu výběru zaměstnanců jsou porovnávány výsledky od uchazečů např. z výběrového rozhovoru či různých testů, s požadavky na uchazeče např. z hlediska potřebných znalostí či dovedností. Jelikož se však jedná o dvojstranný vztah mezi uchazečem a zaměstnavatelem, signály jdou i z opačného směru. Uchazeč získává informace a vytváří si vlastní názor, jaké by to bylo, kdyby pro firmu pracoval. Pro větší zjištění přesnosti předpovědi vhodnosti kandidáta se využívá validita. Validita umožňuje zvýšit nejenom účinnost výběru, ale i mimo jiné zvýšit kvalitu vybraných pracovníků. Pod pojmem validita metod se obecně rozumí takové zjišťování, zda vybraná metoda je přesná a skutečně měří to, co měřit má. Validita se dá rozdělit na obsahovou validitu (což je zjišťování obsahu metody odpovídající vlastnostem, které mají být zjišťovány) a kritériální validitu (ta je zaměřena na shodu mezi stanoveným kritériem a zjišťovanými výsledky, kde kritéria plní funkci určitého standardu).<sup>42</sup>

Tab. 2.3 *Validita*

Metoda/ možnost zpřesnění	Validita
Rozbor životopisu	Využití dotazníku „Analýza životopisu“
Výběrový pohovor	Analýza připravených otázek a cvičení. Diskuse.
Testy, dotazník	Ověření podle jiných metod, logická analýza jednotlivých položek.
Assessment centre	Definice kritérií. V případě možnosti porovnání s výsledky dříve absolvovaných metod.

Zdroj: Evangel (2009, str. 31-32).

<sup>42</sup> EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.

### **3 Charakteristika organizace**

V této kapitole je představena společnost Advanced World Transport a.s., její historie a charakteristika. Dále se v této kapitole objevuje cíl, poslání, dlouhodobá strategie, společenská odpovědnost a vize společnosti.

#### **3.1 Historie**

AWT je společností s více než 60 - ti letou tradicí, jejíž historie je neodmyslitelně spjata s existencí a rozvojem OKR a sahá do roku 1952, kdy vznikl národní podnik OKR Doprava. Dle zřizovací listiny patřilo do předmětu podnikání řízení, koordinace a kontrola kolejové dopravy podniků v kombinátu Ostravsko-karvinských dolů, dále i provoz osobní a nákladní dopravy. Postupně se působnost podniku rozšiřovala, zahrnovala údržbu a obnovu železničních tras a staveb, včetně navazující stavební činnosti, provozování železniční nákladní dopravy na vlečkách, údržbu a opravy lokomotiv, železničních vozů a vlastních silničních motorových vozidel. V prvním roce své působnosti měla společnost 308 zaměstnanců. Prvním krokem k provozování vlastní železniční dopravy a současně vstupem do oblasti haldového hospodářství bylo od 1. 1. 1961 převzetí a rozšíření provozu na centrálním odvalu hlušin v Ostravě – Zárubku. Centrální odval Zárubek se stal prvním provozním pracovištěm, na němž OKR - Doprava spojila své poskytované služby do uceleného komplexu.

V roce 1972 byl zahájen železniční provoz na vlečce v Elektrárně Dětmarovice, coby první významné aktivity mimo revír OKD. V dalších letech (1974-1980) došlo k převzetí výkonu řízení za OKD jako celek v železniční vlečkové a silniční dopravě a k postupné centralizaci železniční vlečkové dopravy všech dolů a koksoven OKD do OKR Dopravy. Dalším významným milníkem byl r. 1982, kdy OKR Doprava vstoupila na státní železniční síť a zahájila provozování vlakové dopravy.

Kvůli změnám v legislativě a v právním postavení společnosti došlo po roce 1990 k dílčím změnám názvu, tudíž 1. 1. 1994 byla založena akciová společnost OKD, Doprava. Od druhé poloviny devadesátých let došlo k rozšíření aktivit mimo rámec ostravsko-karvinského regionu a vznikla nová provozní centra např. v Hodoníně, Mělníku, Kladně, Břeclavi aj. Zákazníkům byly poskytovány služby v železniční, silniční a kombinované dopravě, ale také v dalších obslužných činnostech a logistice. V roce 1995 byl zahájen provoz

kombinované dopravy systémem ACTS, v roce 1998 pak veřejné osobní i nákladní železniční dopravy na dráze Milotice nad Opavou – Vrbno pod Pradědem, obnovené OKD Dopravou po ničivých povodních v roce 1997.

V roce 2003 vznikla dceřina společnost ŽDD, a.s. se sídlem v Bratislavě, s cílem proniknout na železniční trh na Slovensku.

Roku 2007 se společnost stala členem skupiny New World Resources Transportation, náležející do uskupení RPG Industries. S příchodem části nového managementu byl stanoven dlouhodobý cíl společnosti, a to vybudování jedné z nejvýznamnějších společností v oblasti dopravně-logistických služeb ve střední a východní Evropě. Proto také následovaly významné akvizice společnosti - v prosinci roku 2008 nákup společnosti Viamont Cargo a.s., dále nákup společnosti OKD Rekultivace a v dubnu 2009 také skupiny Čechofracht. Spojením společnosti OKD, Doprava, největšího soukromého nákladního železničního dopravce v ČR, a skupiny Čechofracht, která byla největším poskytovatelem komplexních služeb mezinárodního zasílatelství a logistiky, vznikl významný hráč na českém dopravním trhu v dnešní podobě.

Celý proces rebrandingu společnosti byl završen v roce 2010 změnou obchodního jména z OKD, Doprava, a.s. na Advanced World Transport a.s. S cílem proniknout na okolní trhy byla v roce 2010 založena společnost AWT Rail HU Zrt. se sídlem v Budapešti a v roce 2013 společnost AWT Rail PL Sp. z o. o. se sídlem v Rybníku.<sup>43</sup>

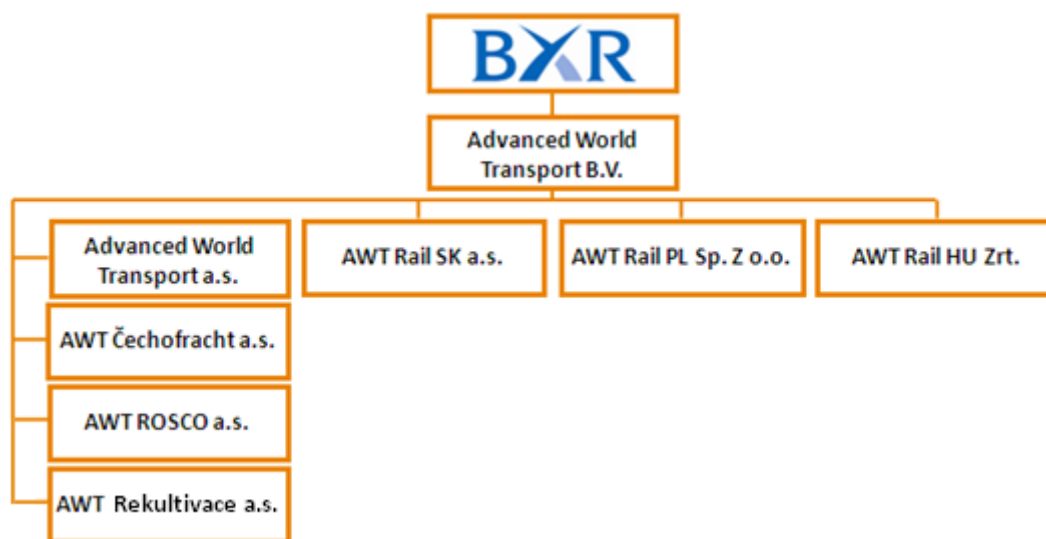
## 3.2 Charakteristika

Společnost Advanced World Transport a.s. (AWT) je členem skupiny AWT, souboru nezávislých samostatných společností, které využívají společné logo a korporátní identitu licencované od své mateřské společnosti Advanced World Transport B. V. Ta patří do portfolia mezinárodní investiční skupiny BXR. Schéma celé skupiny AWT je uvedeno v následujícím obrázku. Schéma společnosti AWT je uvedeno v příloze č. 1 *Organizační struktura Advanced World Transport, a.s.*

---

<sup>43</sup> Interní materiály společnosti.

Obr. 3.1. Schéma skupiny AWT



Zdroj: Upraveno podle interních materiálů společnosti.

Společnost AWT je jedním z největších a nejvýznamnějších privátních železničních dopravců v Evropě a největší soukromý železniční dopravce v České republice. Poskytuje komplexní zastřešení služeb především pro průmyslové podniky ve střední a východní Evropě. Klade důraz na přepravu těžkých komodit jako je uhlí, ocel nebo komponenty pro automobilový průmysl. AWT pro realizaci přeprav využívá rozsáhlý vozový a lokomotivní park v majetku skupiny AWT, který čítá více než 160 lokomotiv a 5500 železničních vozů, další lokomotivy a železniční vozy si pak pronajímá od externích dodavatelů. Provozuje nezávislý otevřený kontejnerový terminál Ostrava – Paskov, který má strategické umístění a přímé napojení na evropské přístavy a překladiště.

Hlavní aktivitou je vlaková doprava, pro kterou vlastní licenci na provozování drážní dopravy v České republice, Slovensku, Maďarsku a Polsku. Provozuje také více než 60 železničních vleček, což je 25% z celkového objemu na všech domácích vlečkách a vlastní přes 400 km vlastních tratí. V roce 2013 přepravila více než 12 milionů tun nákladu po celostátní železnici. Jako podpůrné činnosti zajišťuje opravy lokomotiv, železničních vozů, údržbu, výstavbu a rekonstrukce kolejí, drážních přejezdů a přechodů, kolejí a výhybek, sdělovacího a zabezpečovacího zařízení.



V současné době společnost poskytuje tyto hlavní **služby**:

- v železniční dopravě,
- v silniční dopravě,
- v kombinované dopravě systémem ACTS,
- na dopravním terminálu Ostrava – Paskov,
- opravy železničních vozů a lokomotiv,
- střediska traťových služeb.<sup>44</sup>

AWT zaměstnává téměř 1600 zaměstnanců na desítkách pracovišť v rámci celé České republiky. Podrobný přehled počtu zaměstnanců v několika posledních letech je uveden v následující tabulce. Přitom průměrný věk zaměstnanců je 45 let.

Tab. 3.1. *Stavy zaměstnanců vždy k 31.12.*

Advanced World Transport a.s.	
stavy zaměstnanců k 31.12.	
rok	počet
2008	2158
2009	2243
2010	1769
2011	1588
2012	1533
2013	1586

Zdroj: Upraveno podle interních materiálů společnosti.

Zde je patrné období před hospodářskou krizí a po ní. Na koci roku 2010 byla zrušena velká část střediska silniční dopravy, v březnu 2011 pak návazně také opravy silničních vozidel, dále pak některé činnosti TH pracovníků. Proto jsou patrné tak velké odchylky. V posledních letech už je situace poměrně stabilizovaná. Nyní společnost spíše posiluje klíčové profese, jako jsou strojvedoucí, vozmistři či vlakvedoucí.

---

<sup>44</sup> Internetové stránky společnosti - <http://www.awt.eu/cs>.

**Cílem** společnosti AWT je nastavování vysokých standardů v oblasti etiky podnikání. Etnický přístup je uplatňován jak na stávající zaměstnance, tak na obchodní partnery a v neposlední řadě také na všechny lidi okolo. Okolní krajina je chráněna prostřednictvím plnění nepřísnějších ISO norem. Společnost je držitelem několika významných certifikátů a norem.

- Systému managementu jakosti podle:  
ČSN EN ISO 9001:2009 od CQS Praha,  
ISO 9001:2008 od IQNet.
- Systému environmentálního managementu podle:  
ČSN EN ISO 14001:2005 od CQS Praha,  
ISO 14001:2004 od IQNet.
- Systému řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle:  
ČSN OHSAS 18001:2008 od CQS Praha,  
BS OHSAS 18001:2007 od IQNet.
- Systém bezpečnosti a hodnocení kvality:  
SQAS,  
Čištění vozů a nakládání s chemickými látkami.

### **Poslání společnosti**

AWT má jasné poslání, kterého se drží a to se odráží hned v několika oblastech:

- v železniční dopravě se soustřeďuje na růst podílu nejen na tuzemském trhu, ale také na trzích sousedních zemí střední a východní Evropy,
- tradiční pozici dopravce se snaží plně rozvinout do pozic logistického operátora,
- rozvoj kombinované dopravy,
- převzetí dopravně manipulační a obslužné činnosti zákazníků působících na průmyslových trzích,
- investice do trakčních vozidel a do parku železničních vozů,
- vyhledávání akvizičních příležitosti.

## **Dlouhodobá strategie**

Dlouhodobá strategie společnosti je založena na několika důležitých základních bodech:

- na korektním a odpovědném jednání,
- odbornosti a kvalitě,
- nejmodernější technické vybavení,
- profesionalitě,
- nabídnutí optimálního řešení dopravy a obsluhy,
- na systematickém vzdělávání zaměstnanců a jejich zvyšování kvalifikace.<sup>45</sup>

## **Společenská odpovědnost**

Společnost si zakládá na společenské odpovědnosti, neboť tvrdí, že podnikání vnímá nejen jako příležitost, ale zároveň jako závazek. I přes bohatou historii AWT plánuje mnohem delší budoucnost, proto chce, aby podnikání bylo udržitelné a zodpovědné. Společnost nastavuje vysoké standardy nejen na podnikání a kvalitu poskytovaných služeb, ale také v etické oblasti. Etický přístup je zastoupen nejen vůči zaměstnancům, ale také i vůči obchodním partnerům a ostatním lidem. Jelikož společnost zaměstnává zhruba 1600 zaměstnanců, může se náležitě řadit mezi největší zaměstnavatele v zemi. Společnost investuje nemalé prostředky do vzdělávání svých zaměstnanců, do rozšiřování jejich kvalifikace, systematicky spolupracuje s učiteli, odbornými školami i univerzitami. Klíčovým prvkem je také vysoký dohled nad bezpečností práce a důraz je kladen na minimalizaci pracovních úrazů. To je zajišťováno vkládáním prostředků do bezpečnosti práce a neustálou inovací a zdokonalování pravidel, týkajících se snižování možných rizik vzniku pracovních nehod. Etický kodex společnosti je uveden v příloze č. 2 *Etický kodex společnosti AWT*.

## **Vize společnosti**

Skupina AWT, již je AWT nedílnou součástí, má schválenou strategii na léta 2012 až 2017 s jasnou vizí dalšího směřování. Společnost se postupně stává synonymem solidní, moderní a spolehlivé nákladní železniční dopravy a těžké logistiky ve střední a východní Evropě. Přestože je podnikatelská činnost ve velice specifickém oboru, ve většině zemí EU zůstává stále spíše v rukou národních vlád. I přes to během své působnosti společnost dosáhla

---

<sup>45</sup> Interní materiály společnosti.

takové velikosti a uznání, že je respektována i na mezinárodní úrovni. Přitom si zakládá na udržování vysoké efektivity a pružnosti. AWT je přesvědčena, že si jejich zákazníci zaslouží komplexní a chytré dopravně - logistické řešení na klíč, které jsou schopni jim poskytnout. Sama společnost tvrdí: „Věříme v budoucnost železnice a kombinované dopravy a jsme připraveni být i nadále lídrem změn, které náš obor nutně potřebuje. Železnice ve střední Evropě je na počátku nové éry. Pojd'me tuto éru tvořit společně.“<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Internetové stránky společnosti - <http://www.awt.eu/cs>.

## **4 Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci**

Tato kapitola obsahuje popis a analýzu procesu získávání a výběru zaměstnanců v AWT. V navazující praktické části je na základě provedeného a vyhodnoceného dotazníkového šetření zmapována zpětná vazba k tomuto procesu ze strany vybraných zaměstnanců společnosti.

### **4.1 Aplikované metody**

Pro získání potřebných informací byla použita metoda polostrukturovaného rozhovoru se specialistou náboru, viz příloha č. 3 *Polostrukturovaný rozhovor*. Dále k prostudování všech interních materiálů společnosti, jak získaných od specialisty náboru, tak veřejně dostupných na internetu, byla provedena analýza shromážděných dat. Po důkladném nastudování následovala syntéza těchto informací do uceleného celku.

### **4.2 Popis systému získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti AWT**

Za zajištění pracovních sil v počtu a profesní struktuře dle potřeb jednotlivých provozních oblastí a úseků řízení společnosti odpovídá personální úsek. Schéma je uvedeno v příloze č. 4 *Organizační struktura Personálního úseku*. Samotná výběrová řízení pak zabezpečuje specialista personálního úseku, který se při tom řídí směrnicí č. 3/2012 Q „Vyhledávání a výběr zaměstnanců“ a metodickým pokynem „Vyhledávání a výběr zaměstnanců.“

AWT ve vazbě na počet zaměstnanců a neustálé se měnící potřeby zaměstnanců, i s ohledem na pružné reagování na požadavky trhu, obsazuje ročně desítky pracovních pozic, přičemž se v návaznosti na předmět podnikání společnosti jedná mnohdy o velmi specifické a obtížně obsažitelné pozice. V následující tabulce jsou uvedeny počty nově přijatých zaměstnanců v období posledních 8 měsíců.

Tab. 4.1 *Nástupy zaměstnanců v období od 1. 7. 2013 do 28. 2. 2014*

	<b>Nástupy</b>
Červenec 2013	13
Srpen 2013	16
Září 2013	13
Říjen 2013	19
Listopad 2013	22
Prosinec 2013	6
Leden 2014	25
Únor 2014	7

Zdroj: Upraveno dle interních materiálů společnosti.

Kandidáti jsou pro účely výběrových řízení, dle obsazovaných pracovních pozic a s nimi souvisejících požadavků na použité metody výběru zaměstnanců, zdroje či testování, rozdělení do sedmi skupin typových pracovních pozic, pro které zpravidla platí pravidla uvedená v tabulce, jež je doložena v příloze č. 5 *Metody testování pro daný typ pozice*. Textové vysvětlení tabulky je následující.

Zaměstnanci jsou rozdělení do několika skupin. 1, *Nekvalifikované dělnické pozice* (např. manipulační dělník, dělník ve skladu), 2, *kvalifikované dělnické pozice* (např. řidičstrojník, vedoucí posunu, strojvedoucí), 3, THP administrativy (např. recepční, asistentka, účetní), 4, specialisté (např. specialista železniční dopravy, specialista náboru), 5, nižší management (např. mistr, výpravčí, dispečer), 6, střední management (vedoucí střediska, vedoucí oddělení, např. vedoucí oddělení drážní legislativy), 7, manažerské pozice (ředitel úseku, ředitel provozu, např. personální ředitel). Každá z těchto skupin má svá pravidla pro přijímací řízení. Je předem definováno, čím vším musí uchazeč projít a jaké metody jsou při výběru použity.

- 1. skupina **nekvalifikovaných dělnických pozic** je zpravidla vyhledávána z interní databáze uchazečů, úřadu práce, internetových pracovních portálů, kariérní sekce internetových stránek společnosti ([www.awtgroup.jobs.cz/](http://www.awtgroup.jobs.cz/)) inzercí na pracovních portálech či doporučení zaměstnancem společnosti. Prochází maximálně dvěma koly výběrového řízení, u kterých jsou přítomni specialista náboru a přímý nadřízený.
- Kandidáti pro 2. skupinu **kvalifikovaných dělnických pozic** jsou vybíráni z řad interních zaměstnanců AWT, z externích zdrojů pak na doporučení zaměstnanců, z interní databáze uchazečů, úřadu práce, internetových pracovních portálů, kariérní sekce internetových stránek společnosti inzercí na pracovních portálech, přímým

oslovením studentů středních škol. Opět jsou maximálně dvě kola výběrového řízení, jichž se účastní přímý nadřízený spolu se specialistou náboru a zpravidla v rámci výběrového řízení absolvuje test práce s PC nebo psychotesty.

- Pro 3. skupinu **THP administrativa** se využívá databáze uchazečů, úřadu práce, internetových pracovních portálů, inzerce na portálech práce, kariérní sekce internetových stránek společnosti, interních zdrojů a doporučení zaměstnanců. Tito uchazeči prochází 2 výběrovými koly, která vede specialista náboru a přímý nadřízený, popř. přímo vedoucí nebo ředitel úseku řízení. Pro splnění všech podmínek je nutné vykonat počítačové a jazykové testy, testy osobnosti a v některých případech také vypracovat případovou studii.
- 4., 5. a 6. skupina **specialistů, nižšího managementu, středního managementu** je hledána opět již ze všech výše uvedených metod plus navíc na základě přímého oslovení středoškolských a vysokoškolských uchazečů, střední management někdy také s pomocí personálních agentur. Kandidáti prochází zpravidla 2-3 výběrovými koly, kterých se navíc účastní vždy vedoucí/ředitel provozní oblasti nebo vedoucí/ředitel úseku řízení, někdy pak také HR ředitel či generální ředitel. Uchazeči na tyto pozice zpravidla vykonávají PC testy, jazykové testy a testy osobnosti, pro vybrané pozice také vypracovávají případovou studii, absolvují odborné testy či psychotesty, a účastní se assessment centra.
- Poslední 7. skupina **manažerských pozic** se hledá převážně pomocí personálních agentur a headhuntingu. Výběrové řízení je až 4 kolové, účastní se jej v posledních kolech také HR ředitel a generální ředitel společnosti. Uchazeči na tyto pozice rovněž procházejí testováním, ať už se jedná o odborné testy, případové studie, testy osobnosti, či o testy pro zjištění úrovně jejich jazykových znalostí.

Jak z tabulky uvedené v příloze č. 5 *Metody testování pro daný typ pozice* vyplývá, rozsah kol výběrového řízení a testování kandidátů úzce souvisí s náročností obsazovaných pracovních pozic. U dělnických pozic probíhá výběrové řízení zpravidla dvoukolově za účasti specialisty personálního úseku a příslušného vedoucího (většinou je to přímý nadřízený), přičemž kandidáti testování neabsolvují, nebo pouze testy pro práci s PC či psychotesty, které jsou ale přímo stanoveny vyhláškou ministerstva dopravy. U technických pozic jsou už vedle testování jazykových znalostí a schopností práce s PC vesměs zastoupeny také testy osobnosti, odborné testy či případové studie. Pohovorů se pak taktéž účastní i ředitel provozní oblasti či úseku řízení, popř. přímo generální ředitel společnosti.

Výběrové metody jsou měněny dle požadavků vedoucích, podle změn pracovních náplní na jednotlivé pozice a jiných kritérií. Od roku 2008 převážně vzrostly požadavky na kandidáty na znalost cizích jazyků (do té doby se využívaly prakticky pouze na obchodním oddělení a oddělení mezinárodní spedice). V posledních 3 letech společnost také ve velké míře začala používat osobnostní testy (Thomasův, Hoganův), dříve tomuto testování nebylo vedení příliš nakloněno. V roce 2012 společnost také poprvé realizovala assessment centrum. Organizace také hodně dbá na dobré vztahy s absolventy středních a vysokých škol, nabízí spolupráci na bakalářských i diplomových pracích, stáže, odborné praxe, brigády či exkurze na pracovištích AWT a zájem nejen ze strany společnosti, ale také ze strany absolventů rok od roku roste.

Společnost AWT pro získávání a výběr zaměstnanců v současné době využívá jen v minimální míře komunikaci prostřednictvím sociálních sítí, a to pouze prostřednictvím portálu LinkedIn. LinkedIn je využíván převážně při hledání technických, manažerských, obchodních či specializovaných pozic. Na sociální síti Facebook již sice existuje stránka AWT, která byla založena poměrně nově a to 24. února 2013, avšak má jen 273 like (uvedeno ke dni 31. 3. 2014) a neobsahuje skoro žádné příspěvky. Tento profil je velice stručný a chybí zde důležité informace o společnosti. Je to způsobené hlavně tím, že profil vznikl jako soukromá aktivita jednoho ze zaměstnanců společnosti. Společnost AWT proto nyní připravuje kroky k centrální správě profilů na sociálních sítích tak, aby odpovídaly současným potřebám a trendu v komunikaci prostřednictvím těchto sítí.

**Proces získávání a výběru zaměstnanců** je ve společnosti definován ve směrnici č. 3/2012 Q „Vyhledávání a výběr zaměstnanců“ a v metodickém pokynu „Vyhledávání a výběr zaměstnanců“, který doplňuje směrnici a slouží výhradně pro potřeby vybraných zaměstnanců personálního úseku. Postup je následující.

### **1. Zabezpečení zaměstnanců**

Za zabezpečení pracovních sil v počtu a profesní struktuře dle potřeb jednotlivých provozních oblastí, úseků řízení odpovídá personální úsek.

- *Stanovení potřeb zaměstnanců* – je na každý kalendářní rok stanoveno plánem zaměstnanců, který je výstupem personálního plánování. Plán obsahuje počty zaměstnanců v jednotlivých funkcích včetně nových pracovních míst, plánované agenturní zaměstnance.



- *Zdroje informací o pracovních místech* – jsou uvedeny v kartách pracovního místa a popisu pracovního místa.
- *Zodpovědnost v oblasti přijímání zaměstnanců* – odpovědnost za vyhledávání zaměstnanců má personální úsek, konečný výběr pak vedoucí/ ředitel provozní oblasti, vedoucí/ ředitel úseku řízení, nebo přímý nadřízený.

## 2. Průběh procesu

- *Požadavek na obsazení pracovního místa* – příslušná provozní oblast, úsek řízení vyplní k tomu určený formulář, kde uvede veškeré náležitosti (funkci, kvalifikační a specifické požadavky, předpokládané mzdové zařazení či zdůvodnění obsazení této pozice a dopad na plánovaný rozpočet mzdových prostředků).
- *Schválení požadavku* – požadavek je zpracován specialistou personálního úseku, tzn., zkontroluje ho, zaeviduje, posoudí jeho oprávněnost a předá jej personální ředitelce. Specialista informuje provozní oblast, úsek řízení o výsledku, a jestliže je požadavek schválen, specialista odstartuje proces vyhledávání.
- *Analýza postupu obsazení pracovního místa* – specialista navrhuje dle požadavků přesný způsob, metody, nástroje a harmonogram obsazení požadovaného místa. Předpokládaná doba pro získávání a výběr je jeden až 3 měsíce, neboť záleží na náročnosti hledané pozice.

**Realizace výběrového řízení** (včetně používaných formulářů) – probíhá zpravidla v následujících bodech.

- *Zpracování nabídky pracovního místa* – specialista personálního úseku zpracuje na základě dostupných informací a předpisů nabídku pracovního místa.
- *Zveřejnění pracovní nabídky* – specialista personálního úseku zveřejní tuto pracovní nabídku na všechny dostupné a vhodné informační kanály (intranet, internetové stránky společnosti, SŠ a VŠ, úřad práce, inzertní společnosti, časopis pro zaměstnance, atd.).
- *Aktivní vyhledávání uchazečů na volná pracovní místa* – pro získání co nejvyššího počtu vhodných kandidátů specialista musí vytipovat vhodné uchazeče ze všech zdrojů (interní, databáze společnosti, databáze úřadu práce a internetové pracovní portály, spolupráce se středními a vysokými školami).

- *Výběr dle zadanych požadavků, předvýběr* – po shromáždění všech došlých přihlášek provede specialista předvýběr došlých žádostí. Jestliže se jedná o více kolové výběrové řízení, dále sestavuje seznam kandidátů, které navrhuje pozvat do dalšího kola. Tento seznam hodnotí vedoucí/ ředitel provozní oblasti, vedoucí ředitel úseku řízení.
- *Výběrový pohovor* – cílem je zhodnotit, nakolik je uchazeč vhodným a splňuje hlavní kritéria pro výběr, zda má požadované předpoklady a znalosti. Počet a struktura výběrového pohovoru závisí na charakteru pracovní pozice a specifikovaných požadavcích. Vedoucí pohovoru musí vést dokumentaci, jež je uvedena v příloze č. 6 *Záznamní arch z pohovoru*.
- *Ověření znalostí a dovedností* – zdali je to pro požadovanou pozici nutné, ověřuje specialista jazykové schopnosti uchazeče, PC a odborné znalosti a dovednosti. Využívají se testy odborných znalostí, jazykové testy, případové studie, assessment a development centra, testy osobnosti, psychodiagnostické testy, psychologické vyšetření a další. Testování většinou provádí specialista náboru nebo jiný kvalifikovaný externí dodavatel.
- *Ověření referencí* – u kandidátů, kteří se i nadále v celém procesu jeví jako vhodní, ověřuje specialista reference u předchozích zaměstnavatelů.
- *Vyhodnocení výběrového řízení a výběr kandidáta* – kandidáta vybírá specialista ve spolupráci s vedoucím/ ředitelem provozní oblasti, vedoucím ředitelem úseku řízení. Přihlíží k doručené dokumentaci, výběrovému pohovoru, výsledkům testů, referencím, požadavkům kandidátů a dalším kritériím. Výsledkem je konečný výběr kandidáta, kterému specialista náboru učiní nabídku pracovního uplatnění.

Výběrem kandidáta, který po absolvování nezbytných vstupních formalit (lékařská prohlídka, školení) a podpisu pracovní smlouvy nastoupí do pracovního poměru k AWT, končí proces náboru a výběru zaměstnanců. AWT v současné době nezjišťuje zpětnou vazbu na spokojenost s tímto procesem ze strany nastoupivších zaměstnanců. V otázce nákladů na proces získávání a výběru má společnost každoročně sestavený rozpočet, který se pohybuje v řádu jednotek miliónů korun. Rozpočet je tvořen na základě plánů počtu pracovníků, cílů a strategie společnosti. Do rozpočtu se zahrnují předpokládané odchody zaměstnanců do penze, na mateřské dovolené, odstupné, zrušení pracovních pozic či jiné slučování nebo rušení provozů, spolupráce s agenturami, školami, náklady na jednotlivá testování, apod.

S tímto rozpočtem je možné během roku manipulovat, tudíž snižovat nebo v případě potřeby navyšovat. Každý měsíc je prováděno hodnocení oproti stanovenému plánu.

### **4.3 Zhodnocení dotazníkového šetření**

Pro zjištění zpětné vazby na spokojenost s procesem náboru a výběru zaměstnanců ve společnosti AWT je použita metoda dotazníku. Dotazník je koncipován tak, aby pokryl celý proces náboru a zároveň vedl k získání co největšího množství cenných informací, které mohou být následně využity pro zefektivnění tohoto procesu.

Před podáním dotazníku samotným zaměstnancům byla provedena pilotáž. Tato pilotáž byla uskutečněna na několika členech rodiny a samotném specialistovi náboru a jeho několika spolupracovnících. Cílem pilotáže bylo zjistit, zdali jsou otázky v dotazníku koncipovány správně a je-li celkově struktura dotazníku srozumitelná. Ze získaných výsledků bylo usouzeno, že nikdo z testovaných osob pilotáže s vyplněním dotazníku nemá žádný problém, a proto byl následně poskytnut nově příchozím zaměstnancům.

Dotazník obsahuje celkem 23 otázek. Vzhledem k struktuře otázek se jedná převážně o dotazník s uzavřenými otázkami, které byly doplněny dvěma otevřenými otázkami, kde se respondenti mohli vyjádřit k inzerci a ve druhé mohli dopsat své veškeré připomínky nebo nápady k dané problematice. Respondenti měli k dispozici převážně čtyřbodovou škálu odpovědí (rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne). Tato metoda byla zvolena z důvodu jednoduchého sběru a vyhodnocení dat, ale také kvůli nízkým nákladům (jak finančním, tak časovým). Zaměstnanci měli navíc možnost s ohledem na maximální anonymitu vyplnit dotazník vedle tištěné podoby také elektronicky. Celý dotazník je uveden v příloze č. 7 *Dotazník*.

Respondenti byli vybráni z řad zaměstnanců, kteří nastoupili do pracovního poměru v období od 1. 7. 2013 do 28. 2. 2014. Jedná se o zaměstnance, kteří prošli standardizovaným výběrovým řízením v poslední době, a u nichž se dá tím pádem předpokládat, že budou schopni objektivně odpovědět na všechny otázky. Zároveň se jedná o dostatečný počet respondentů pro to, aby mohly být výsledky šetření považovány za relevantní. Ze vzorku zaměstnanců, kteří v daném období nastoupili do pracovního poměru k AWT, byli naopak vyřazeni zaměstnanci, kteří přešli do AWT z ostatních společností skupiny, vrátili se z rodičovské dovolené, kteří již pracovali pro AWT na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti apod.

Dotazníkové šetření bylo zrealizováno na konci měsíce února a v měsíci březnu 2014, přičemž bylo osloveno celkem 93 zaměstnanců:

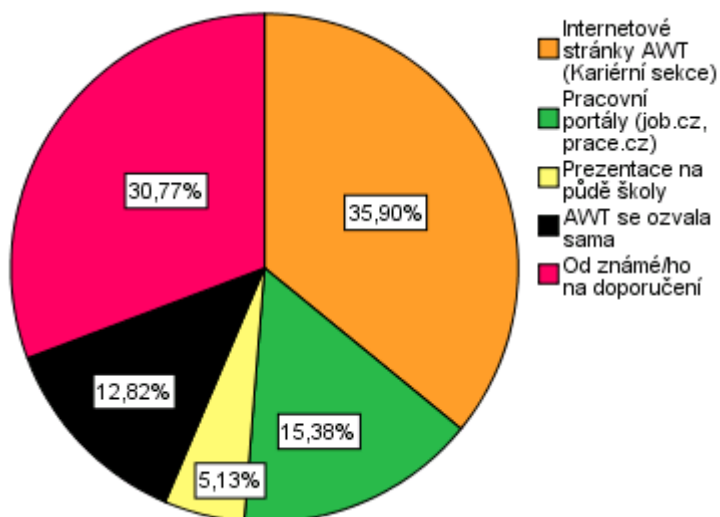
- 72 zaměstnancům byl dotazník odeslán elektronicky,
- 21 zaměstnancům byl dotazník předán přes jejich vedoucí pracovníky.

Vyplněné dotazníky se vracely do 26. 3. 2014. Z celkového počtu 93 (100%) obeslaných zaměstnanců se vrátilo 39 (42%) dotazníků, které byly zpracovány v programu SPSS 18.0. Veškeré údaje jsou poskytnuty buď v procentuálním, nebo nominálním vyjádření. Barevnost je zvolena s ohledem na barvy společnosti, tedy byla použita převážně oranžová a černá.

### ***1. Odkud jste se dozvěděl/a o nabídce zaměstnání?***

Nejvíce se zaměstnanci dozvídali o volné pozici z internetových stránek společnosti (skoro 36%), poté od známého na doporučení (31%). Tři možnosti respondenti vůbec nezvolili a to veletrh pracovních příležitostí, inzerci v tiskovinách a úřadu práce. Vzhledem ke zjištěným faktům plynoucí z této otázky je v 5. kapitole práce stanoveno doporučení.

Graf č. 4.1 *Zdroje pracovní nabídky*

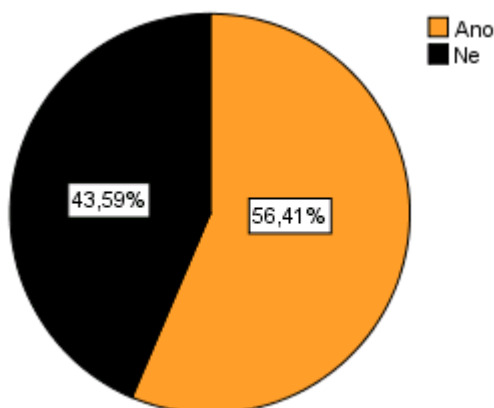


Zdroj: Vlastní zpracování.

## 2. *Uvítal/a byste inzerce na sociálních sítích?*

V dotazníku je zařazena také otázka zjišťující, zda by respondenti uvítali, kdyby nabídku zaměstnání bylo možné najít i na sociálních sítích. Jak ukazuje následující graf, až 56,4% respondentů by inzerce na sociálních sítích potěšila. Vzhledem k dnešní době techniky a inovací by inzerce na sociálních sítích měla být v tak velké společnosti samozřejmostí.

Graf č. 4.2 *Nabídka práce na sociálních sítích*

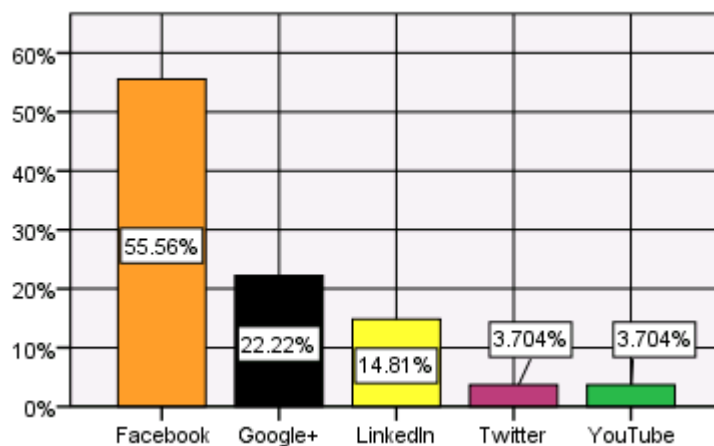


Zdroj: Vlastní zpracování.

## 3. *Na jakých sociálních sítích byste nabídku uvítal/a?*

Otázka č. 3 navazuje na předchozí a respondenti se zde mohli vyjádřit k tomu, na jakých sociálních sítích by, v případě zájmu, rádi nabídku zaměstnání našli. Mohli označit i více odpovědí, proto celkový součet nedává 100%. Největší zájem měli o Facebook (55,5%), dalšími zvolenými pak byly Google+ a profesní síť LinkedIn. Nejméně pak respondenti označili možnosti Twitter a YouTube. Možnost MySpace pak nebyla zvolena vůbec.

Graf č. 4.3 *Výběr sociálních sítí k umístění nabídky práce*

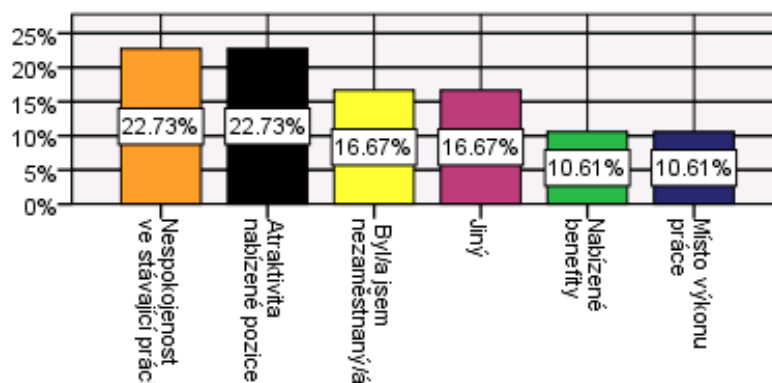


Zdroj: Vlastní zpracování.

#### 4. Co Vás vedlo reagovat na nabídku zaměstnání?

V této otázce měli respondenti vybrat odpověď, proč reagovali na nabídku zaměstnání. Mohli uvést i více možností. Největším motivem byla nespokojenost ve stávající práci zároveň s atraktivitou nabízené pozice. Velkým faktorem je také aktuální otázka nezaměstnanosti. Respondenti také měli možnost uvést jinou odpověď, kterou využili skoro v 17%. Mezi těmito odpověďmi bylo uváděno např. možnost profesního růstu, získání nových zkušeností nebo zkušenosti s nabízenou pracovní pozicí.

Graf č. 4.4 *Podněty k reakci na nabídku zaměstnání*

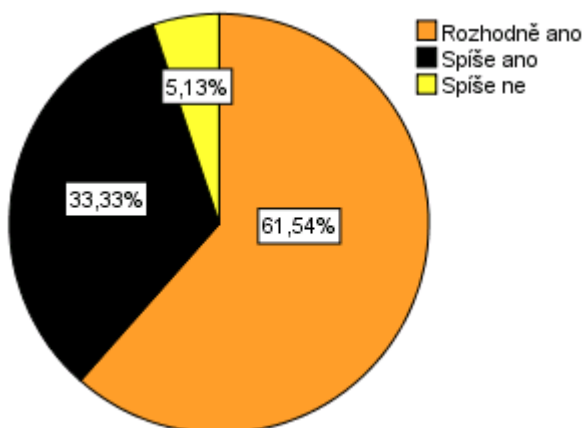


Zdroj: Vlastní zpracování.

#### 5. Byly v inzerátu uvedeny všechny informace, jež jste potřeboval/a znát?

Respondenti z 61,5% uvedli, že v inzerátu rozhodně našli veškeré potřebné informace, jež potřebovali znát předtím, než se rozhodli, že budou reagovat na uvedenou nabídku práce. Pouhých 5% (tedy 2 respondenti) uvedli, že v inzerátu chyběly pro ně důležité informace. Každý inzerát by měl být sestavován tak, aby v něm byly uvedeny veškeré potřebné informace a uchazeč měl jasnou představu, co se po něm bude požadovat a zdali nabízená práce odpovídá jeho představám.

Graf č. 4.5 *Informace v inzerátu*



Zdroj: Vlastní zpracování.

## 6. Co jste v inzerátu postrádal/a?

Tato otázka byla otevřeného typu a respondenti se zde mohli vyjádřit k předcházející otázce, tedy zdali se jim zdálo, že v inzerátu pro ně nebyly uvedeny dostatečné informace. Pouze dva respondenti na tuto otázku odpověděli. Jednomu zaměstnanci chyběla informace ohledně mzdy a druhému více informací k podmínkám přijetí. Společnost v inzerátu záměrně neuvádí finanční ohodnocení v důsledku konkurenčního boje. Zveřejnění této informace je individuální záležitostí každé společnosti a záleží čistě na jejím uvážení.

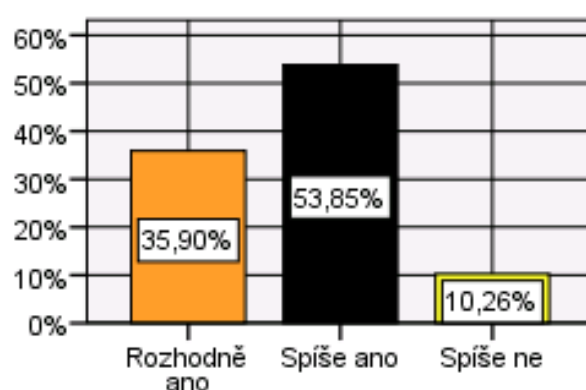
## 7. Přišel Vám inzerát atraktivní? (Styl, písmo, fotky, apod.)

Další otázkou týkající se inzerce byla otázka zaměřená na atraktivnost inzerátu. Záměrem bylo zjistit, zda respondenty zaujala nabídka práce svým vzhledem. Jak byla napsána, jaké písmo bylo použito, jaký styl, délka, umístění, fotografická dokumentace apod. Tato otázka je doplňujícího charakteru, neboť při jejím zodpovězení a případném dalším zpracování může společnosti posloužit jako přidaná hodnota.

Respondenti uvedli, že se jim inzerát zdál spíše atraktivní, což je velice kladné zjištění, ale našli se i takoví, které inzerát příliš neoslovil (10%).

Vzhled inzerce je důležitý, neboť pokud neupoutá na první pohled, vhodný kandidát na danou pozici jej může lehce přehlédnout a společnost tak může nechtěně a zbytečně přijít o vhodného zaměstnance.

Graf č. 4.6 Atraktivnost inzerátu

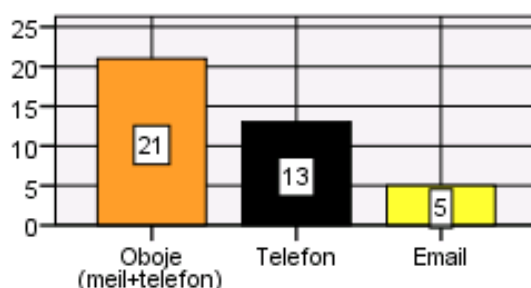


Zdroj: Vlastní zpracování.

### **8. Jakým způsobem jste obdržel/a pozvánku k osobnímu pohovoru?**

Touto otázkou začal v dotazníku blok několika otázek týkající se výběrového pohovoru. První otázkou z tohoto okruhu byla otázka zjišťující, jak a zda vůbec zaměstnanci dostali pozvánku k osobnímu pohovoru. Tato pozvánka je uvedena také v příloze č. 8 *Pozvánka k osobnímu pohovoru*. Na výběr měli z možností telefon, e-mail, popř. obojí, či že žádnou pozvánku nedostali. Převážné většině, tedy 21 respondentům (54%) byla pozvánka doručena jak elektronickou poštou, tak zavolána telefonem. Poté převažuje pozvání prostřednictvím telefonu. Z testovaného vzorku respondentů nikdo nevyužil možnosti, že mu pozvánka doručena nebyla žádným způsobem, což je kladným zjištěním.

Graf č. 4.7 Způsob doručení pozvánky k osobnímu pohovoru



Zdroj: Vlastní zpracování.

### **9. Byly v této pozvánce uvedeny všechny potřebné informace? (Místo a čas konání pohovoru, požadované dokumenty, apod.)?**

Když respondenti vyplnili otázku týkající se způsobu, jakým pozvánku obdrželi, následovala otázka, zda v ní našli náležité informace, které by v žádné pozvánce chybět neměly. Tedy např. místo a čas konání pohovoru, nebo požadované dokumenty, které budou od každého uchazeče při pohovoru vyžadovány.

V 95% zaměstnanci uvedli, že našli vše potřebné, pouze dva respondenti uvedli, že jim v pozvánce chyběly pro ně důležité informace.

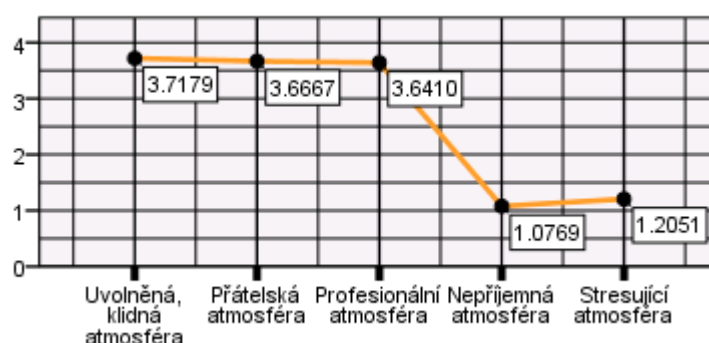
### **10. Ohodnoťte celkovou atmosféru výběrového pohovoru. (4 nejvíce, 1 nejméně)**

Další otázka byla v dotazníku zařazena tak, aby se respondenti mohli vyjádřit k samotnému průběhu výběrového pohovoru. Otázka byla sestavena jako baterie a respondenti měli ohodnotit, jak na mě působila celková atmosféra. Každou uvedenou možnost měli ohodnotit body od 1 (nejméně) do 4 (nejvíce). Ze získaných odpovědí byl



udělán následně aritmetický průměr a výsledky jsou zjevné v následujícím grafu. Nejvyšší, kladné hodnocení získaly možnosti uvolněné, klidné atmosféry, ale také přátelské a profesionální atmosféry. Průměrné hodnoty neklesly pod 3,5. Na druhé straně oponující nepříjemná a stresující atmosféra nedosáhla ani 1,5, což vyznačuje, že na všechny respondenty působila spíše pozitivní atmosféra. Každá společnost by měla klást důraz na atmosféru při výběrovém řízení. Úkolem odpovědných osob, vedoucích výběrový pohovor, je snažit se tuto atmosféru zpříjemnit pro všechny uchazeče i pro sebe.

Graf č. 4.8 *Atmosféra výběrového pohovoru*

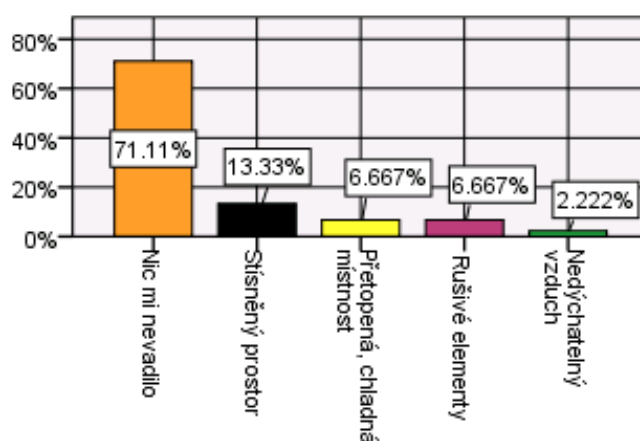


Zdroj: Vlastní zpracování.

### 11. Uved'te, se kterými faktory jste při výběrovém pohovoru byl/a nespokojen/a.

Kromě atmosféry mohli respondenti uvést faktory, se kterými nebyli spokojeni při průběhu výběrového pohovoru. Zaměstnanci mohli označit i více odpovědí, proto součet nedává 100%. V největší míře, tedy 71%, respondenti uvedli, že jim nic nevadilo. Poté ve velmi omezeném počtu uvedli možnost stísněného prostoru, rušivých elementů, jako je zvonění telefonu, či nepříjemné venkovní zvuky. Respondenti ani jednou nezvolili možnost osoby zástupce personálního úseku ani osobu příslušného vedoucího.

Graf č. 4.9 *Faktory nespokojenosti při výběrovém pohovoru*



Zdroj: Vlastní zpracování.

### ***12. Představila(y) se Vám osoba(y), která(é) vedla(y) výběrový pohovor?***

Otázka zjišťující skutečnost, zdali se osoba, jež vedla výběrový pohovor, uchazeči představila. Ve všech případech, tedy 100%, všichni respondenti odpověděli kladně. Což značí, že osoba, popř. osoby, které výběrový pohovor vedly, se nikdy nezapomněly představit. Představení by mělo být neopomíjenou součástí každého začínajícího pohovoru. Podání ruky a jemný úsměv mohou na kandidáta působit pozitivně a tyto zdvořilosti mu mohou pomoci k opadnutí trémy.

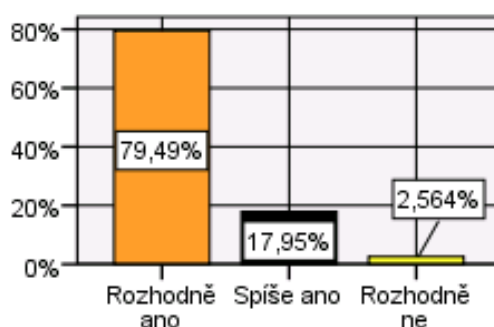
### ***13. Byly Vám během výběrového řízení položeny diskriminační otázky?***

Tato otázka byla polootevřeného typu. Respondenti měli na výběr ze dvou odpovědí, a to: ano a ne. Jestliže by nějaký respondent vybral odpověď ano, měl ke své odpovědi také uvést, o jakou diskriminační otázku se jednalo. K takovému případu nedošlo, neboť všichni, tedy 100% respondentů, uvedli, že žádnou diskriminaci nerozpoznali. Společnosti by se měly řídit etickými kodexy a jakoukoli formu diskriminace přísně vylučovat a odmítat. To platí již při přijímacím pohovoru. Je nutné této problematice věnovat příslušnou pozornost. Zcela se vyhnout základním chybám a pokládání jakýchkoliv diskriminačních otázek.

### ***14. Měl/a jste dostatečný prostor pro Vaše dotazy a připomínky v rámci výběrového pohovoru?***

Další otázka v bloku byla na zjištění, zdali měli zaměstnanci při výběrovém pohovoru dostatek prostoru k tomu, aby byly zodpovězeny všechny jejich dotazy, připomínky apod. 97,5% respondentů (38) odpovědělo, že měli dostatečný prostor, pouze jeden respondent, tedy zbývajících 2,5% vyhodnotil, že se mu tomuto prostoru nedostalo v dostatečné míře.

Graf č. 4.10 *Prostor k vyjádření připomínek*



Zdroj: Vlastní zpracování.

### **15. Dozvěděl/a jste se při výběrovém pohovoru všechny potřebné informace nutné pro Vaše rozhodování?**

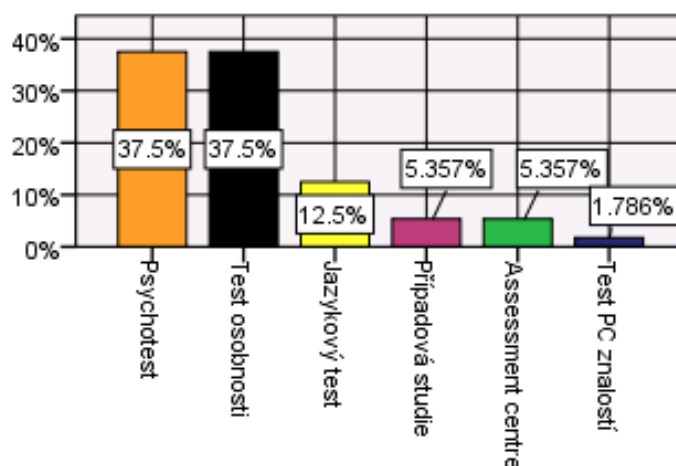
Tato otázka navazuje na předchozí. Respondenti se měli vyjádřit k tomu, zdali měli dostatek pro ně potřebných informací k tomu, aby se mohli relevantně rozhodnout. Výsledky jsou shodné s předcházející otázkou. Pouze jeden respondent ze všech uvedl, že neměl veškeré potřebné informace k rozhodnutí se. Poté je nutné zvážit, zdali otázky byly správně pochopeny, nebo opravdu nedostal prostor ke svým dotazům a na jejich základě se nemohl v danou chvíli rozhodnout. V každém případě je vhodné na konci uchazeči položit otázku, jestli on sám má nějakou otázku, něco ho zajímá, nebo něčemu zcela neporozuměl a chce něco více objasnit.

### **16. Jaké metody testování jste podstoupil/a?**

V této otázce měli respondenti označit všechny metody, jimiž prošli při výběrovém řízení. Tudíž mohli označit více odpovědí. Dotazník byl poskytnut takovým zaměstnancům, kteří alespoň jedním testováním prošli. Pokud se totiž jedná o nekvalifikované pozice, takovíto uchazeči procházejí žádným testováním nemusí, prochází pouze pohovorem.

Nejvíce označenými metodami byly psychotest a test osobnosti (obě 37,5%), poté jazykové zkoušky (12,5%). Dále už následovala případová studie, assessment centrum a test počítačových schopností.

Graf č. 4.11 *Metody testování*

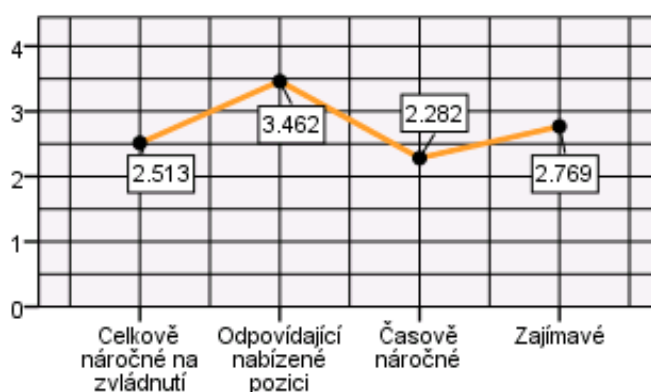


Zdroj: Vlastní zpracování.

### **17. Jak náročné pro Vás byly metody testování, které jste podstoupil/a? (4 nejvíce, 1 nejméně)**

V návaznosti na to, jakými metodami uchazeči při výběrovém řízení prošli, měli tyto metody ohodnotit. Otázka byla sestavena jako baterie a respondenti měli ohodnotit každou uvedenou možnost body od 1 (nejméně) do 4 (nejvíce). Ze získaných odpovědí byl udělán následně aritmetický průměr a výsledky jsou viditelné v následujícím grafu. Pokud se jednalo o celkovou náročnost, hodnotili ji respondenti půl na půl (průměr 2,5). Většina respondentů se přiklání k názoru, že testovací metody odpovídají nabízené pozici (průměr 3,5). Vyšší hodnoty poté vyšly i u časového zvládnutí a zajímavosti provedení metod.

Graf č. 4.12 *Hodnocení podstoupených metod*



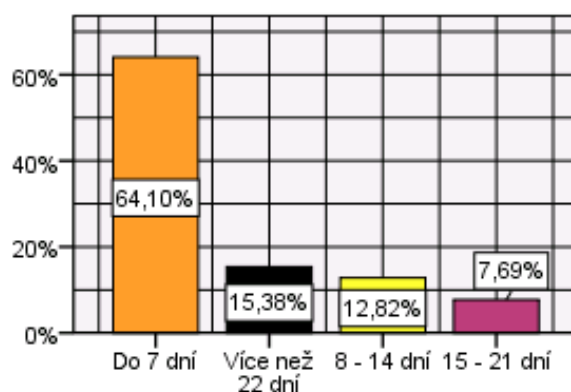
Zdroj: Vlastní zpracování.

### **18. Jak dlouho jste čekal/a na výsledek výběrového řízení?**

Když je rozhodnuto o všech uchazečích, jak přijatých tak nepřijatých, je nutné vyrozumět všechny uchazeče o výsledcích. Jak již bylo uvedeno výše, pokud uchazeči nejsou přijati, obdrží zamítací dopis. Pokud ale uchazeči úspěšní byli, dostanou nabídku zaměstnání. Vzor nabídky zaměstnání je uveden v příloze č. 9 *Nabídka práce*.

Až 64% vybraným uchazečům byla nabídka práce nabídnuta do méně než 7 dní. Okolo 15% pak na odpověď čekalo více než 22 dní, což ovšem může být způsobeno hledanou pozicí. Například pozice strojvedoucího, kdy je celý proces testování velice náročný a také zdlouhavější oproti jiným kvalifikovaným pozicím. Celkově je problém se získáváním kvalifikovaných strojvedoucích. Zbývajícím respondentům byla odpověď doručena mezi 8 až 21 dny.

Graf č. 4.13 Časová odpověď na výsledek

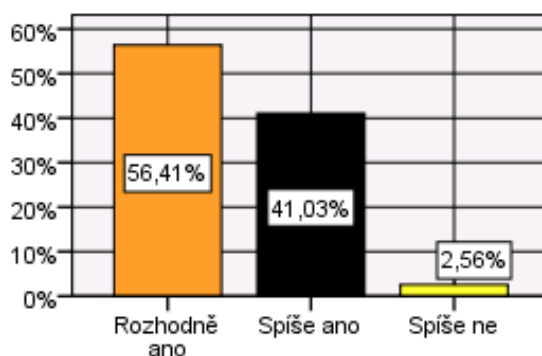


Zdroj: Vlastní zpracování.

**19. Byly po Vašem nástupu do pracovního procesu ze strany AWT dodrženy podmínky nabízené v rámci výběrového řízení?**

Zjištění, zdali společnost dostala svým slibům a podmínkám vzhledem ke svým nově přijatým zaměstnancům, splnila vše, co slíbila, je v naprosté většině kladné. Pouze jeden respondent označil možnost, že společnost spíše nedodržela veškeré podmínky, jež byly nabízeny v rámci výběrového řízení. Pokud společnost uvede nějaké benefity, či uchazeči slíbí, že jisté věci po nástupu dostane, měla by každopádně svému slovu dostát. Pokud by pouze slibovala a neplnila své sliby, mohlo by se stát, že tímto chováním by si mohla zkažit své dobré jméno a rozpoutat šíření nechvalných pomluv.

Graf č. 4.14 Dodržení slíbených podmínek



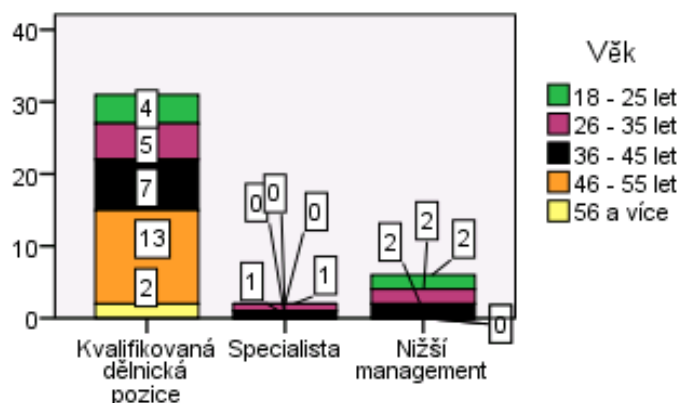
Zdroj: Vlastní zpracování.

## 20. Zde je prostor pro Vaše připomínky a nápady na zlepšení.

Tato otázka byla zcela otevřená a respondenti se mohli rozhodnout, zdali ji vyplní nebo ne. Nebyla povinnou. Bohužel nikdo z respondentů tuto otázku nevyplnil a nepřipojil do výzkumu své názory a připomínky ke zkoumané problematice, což je škoda, neboť by mohli mít věcné připomínky k tématu. Možnou příčinou nevyplnění této otázky mohl být strach nebo obyčejná lidská lenost.

Poslední otázky č. 21 *Na jaké pozici pracujete?* a č. 23 *Kolik je Vám let?*, byly při vyhodnocení zkompleťovány do jedné, jak ukazuje následující graf. Největší zastoupení všech věkových skupin bylo v možnosti kvalifikované dělnické pozice. Samozřejmě struktura všech zaměstnanců ve společnosti AWT je poněkud odlišná. Tyto výsledky se vztahují pouze na vybraný vzorek testovaných lidí. Tudiž nebylo příliš možné sledovat závislosti identifikačních otázek ve vztahu k ostatním otázkám. Pouze věková struktura zaměstnanců je u zkoumaného vzorku různorodá.

Graf č. 4.15 Věkové zastoupení v jednotlivých pozicích



Zdroj: Vlastní zpracování.

Poslední demografickou otázkou byla otázka č. 22 *Jakého jste pohlaví?* Na tuto otázku odpovědělo 38 respondentů, jenž bylo mužského pohlaví, pouze jeden respondent byla žena. Vzhledem na provozované činnosti ve společnosti výrazně převládají muži (např. posunovači, vedoucí posunu či vlakvedoucí). Na těchto pozicích není ve společnosti zaměstnána ani 1 žena. Na pozici strojvedoucího je pak pouze jedna, obdobně je to u oprav železničních vozů či lokomotiv. Zejména je to způsobeno namáhavou fyzickou prací a zvedáním těžkých břemen, což ženy dělat nemohou. V současnosti ve společnosti pracuje 245 žen.

## *Interpretace zjištění*

Na základě vyhodnocení dotazníku a grafického zpracování jednotlivých otázek bylo zjištěno, že se respondenti o nabídce zaměstnání dozvídali převážně ze dvou zdrojů. Prvním zdrojem je doporučení od známé/ho, což znamená, že respondent (nyní už zaměstnanec) měl vždy plnohodnotné informace od již stávajícího pracovníka a věděl, co může od společnosti očekávat. Druhým zdrojem byly internetové stránky společnosti. Toto zjištění vede k teorii, že v dnešní době lidé čím dál více využívají internetových služeb a práci hledají právě tímto způsobem. Právě na větší možnosti využívání internetu, konkrétně sociálních služeb, byly zaměřeny další dvě otázky dotazníku. Z výsledku jasně vyplývá, že respondenti by tuto možnost uvítali a proto je v následující kapitole uveden návrh týkající se této problematiky.

Důvody proč lidé reagovali na uveřejněnou nabídku zaměstnání, byly nejčastěji z důvodu atraktivity nabízené pozice a nespokojenosti ve stávající práci. Další velmi častou možností byla nezaměstnanost, ta se v ČR v současné době pohybuje okolo 8,5%.

Další otázky v dotazníku byly zaměřeny na samotnou inzerci, na její vzhled a obsahovou formu. Ze zjištění plyne opět doporučení v následující kapitole.

Následující blok otázek se týkal výběrového pohovoru, kterým musejí projít všichni zaměstnanci (tudíž jim prošli všichni respondenti). Ze zjištění vyplývá, že společnost při výběrových pohovorech udržuje vysoce příjemnou atmosféru a dává si záležet na celém průběhu tohoto řízení. Při pokládání otázky, zdali se zaměstnancům zdálo testování příliš náročné, zdlouhavé a zajímavé bylo zjištěno, že nabízené pozice většinou odpovídají metodám testování a nejsou proto nijak zvláště náročné.

Jestliže se jedná o čas, který si společnost ponechává na odpověď všem kandidátům výběrového řízení, převážný počet respondentů svou odpověď mělo do 7 dní. Což je velice dobré, avšak našly se i výjimky, kdy respondenti museli na vyrozumění čekat až 21 dní. To ovšem může být způsobeno náročností testování různých druhů pozic (např. strojvedoucího).

Na otevřenou otázku, kdy se respondenti mohli vyjádřit k celé problematice, bohužel neodpověděl ani jeden respondent. To je docela nevýhodou, neboť společnost mohla dále na tyto podněty reagovat a řešit je.

## 5 Návrhy a doporučení

Tato kapitola se zabývá návrhy a doporučeními plynoucí z vyhodnocení dotazníkového šetření. Toto šetření se týkalo problematiky procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Advanced World Transport, a.s.

Respondenti odpovídali celkově na 23 otázek. Většina otázek byla hodnocena docela pozitivním způsobem a nebyly shledány příliš velké odchylky či nastávající problémy, což svědčí o fungujícím procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti. Jelikož tento průzkum nikdy ve společnosti prováděn nebyl, dopředu nebylo možné porovnat zjištěné výsledky s předchozími obdobími. Přesto je vhodné stále věnovat této oblasti pozornost a reagovat na nové podněty a inovovat. Z tohoto přesvědčení plyne první návrh.

### *Využití sociálních sítí*

Společnost by měla věnovat velkou pozornost **využití sociálních sítí**, především v ČR nejznámější síť **Facebook**. Tuto možnost respondenti vybrali v 56%! Jak již bylo naznačeno, internetová stránka vznikla na popud jednoho ze zaměstnanců, avšak bylo by dobré tuto stránku rozvíjet a pověřit její správnou kompetentní osobu z personálního oddělení nebo oddělení marketingu a komunikace. Tento způsob získávání by nezvýšil náklady, neboť vedení účtu je bezplatné, navíc by AWT mohla získat širší okruh vhodných kandidátů na obsazované pozice. Společnost dále v menší míře využívá profesní síť **LinkedIn**, což je velice dobré a bylo by dobré v tomto rozvoji pokračovat i nadále. Mezi vybranými odpověďmi se i v 22% objevila možnost **Google+**. S ohledem na specifika jednotlivých sociálních sítí proto navrhuji pro získávání kandidátů pro dělnické pozice využít sociální sítě Facebook, pro TH pozice pak LinkedIn. Ke zvážení je také využití sociální sítě Google+, kterou doporučovala více než pětina respondentů. V dnešní době je internet nedílnou součástí života a je vhodné tyto sítě využívat a věnovat jim dostatečnou pozornost. Toto doporučení vyplývá z otázky č. 2 a otázky č. 3.

### *Vzhled a umístění inzerce*

Na základě sociologického průzkumu bylo zjištěno, že nikdo z respondentů nevyužil tří možností, kde našli nabídku zaměstnání, přestože všechny uvedené způsoby společnost využívá. Jedná se o veletrh pracovních příležitostí, inzerci v tiskovinách a úřadu práce. V případě **inzerce** by bylo dobré se více zaměřit na vzhled a styl inzerátu, neboť z výzkumu vyplývá, že atraktivnost respondenti hodnotili raději slovem spíše nežli rozhodně. Společnost



by se mohla zaměřit například na viditelnější grafickou úpravu, či přilákat uchazeče nějakým atraktivním mottem. AWT nezveřejňuje u nabídek práce mzdové podmínky záměrně s ohledem na složitý systém odměňování ve společnosti a také z důvodu konkurence. Nicméně tuto informaci se je uchazeč dozví v rámci osobního pohovoru. Pokud potencionálního zaměstnance inzerát neupoutá na první pohled, může jej přehlédnout a na hledané místo nereagovat, čímž může vzniknout škoda jak pro samotného uchazeče, tak společnost.

### ***Spolupráce s úřadem práce***

Pokud se jedná o možnost **úřadu práce**, tato možnost skýtá velké množství pracovních sil za téměř nulové náklady v rámci rekvalifikačních kurzů. Samozřejmě je jasné, že tato metoda nejde použít u výběru veškerých povolání, např. strojvedoucího, neboť toto povolání je „nedostatkovým zbožím“ a velice těžko se shání.

### ***Prostředí při výběrovém řízení***

Další návrh je pouze detailním postřehem na výsledky dotazníkového šetření. Respondenti uvedli, že při výběrovém pohovoru jim nebyli příjemné některé rušivé elementy, příliš přetopená, nebo chladná místnost, ale také stísněný prostor. Návrh proto je, **dbát více na pohodlí uchazečů** a tyto drobné nedostatky odstranit pro budoucí výběrová řízení.

### ***Prostor na dotazy uchazečů***

Není lehké vést výběrový pohovor. Myslet na všechny povinnosti a náležitosti, zamezit diskriminaci, být příjemným ke všem uchazečům, dbát na všechny pravidla správného chování při procesu výběru. Ne každý člověk může takovou profesi vykonávat, avšak když už ji vykonává, je nutné, aby **se vyvaroval několika základním chybám**. Z šetření také vyplývá, že osoby, jež výběrový pohovor vedou, by měly klást větší důraz na **poskytnutí prostoru kandidátům** na jejich případné otázky a poskytnout jim tak dostatečný prostor pro samotné rozhodování.

Testování kandidátů, které je poměrně různorodé pro jednotlivé pozice, by mohlo být ze strany AWT více náročné, ale zároveň atraktivnější, což lze docílit např. vhodně zpracovanými případovými studiemi.

### ***Zkrácení času podání odpovědi s výsledky kandidátům***

V neposlední řadě by bylo vhodné ***uspišit proces rozhodování*** a podávat zúčastněným kandidátům ***odpovědi z výběrového řízení*** v co nejkratším časovém intervalu. Zajisté, že to není možné u všech pracovních pozic, ale doporučení vyplývá z uvedené, poměrně velice vysoké čekací lhůty na odpověď. Tento čas v některých případech činí více než 22 dní. Tuto odpověď uvedlo až 15% respondentů. Toto číslo není až tak vysoké, ale i vybrané možnosti od 8 do 21 dní uvedlo 28% zaměstnanců. Proto by bylo vhodné se pokusit o snížení tohoto časového intervalu na nejnižší možné minimum. Navíc se tím předejde riziku, že zaměstnanec mezitím přijme atraktivní pracovní nabídku od jiného zaměstnavatele.

### ***Rozšíření emailové komunikace***

Jedním z dalších bodů pro možné zefektivnění procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti AWT je ***rozšíření emailové komunikace*** s uchazeči o zaměstnání formou přímého a nejlépe i automatického zasílání nabídek práce uchazečům o zaměstnání evidovaných v databázi uchazečů AWT. Tím se dá rychle zjistit aktuální zájem ze strany vybraných kandidátů a tím i urychlit případný proces náboru.

### ***Provádění dalších průzkumů dané problematiky***

Jelikož provedené dotazníkové šetření přineslo řadu zajímavých poznatků, další návrh je, aby byl tento ***průzkum prováděn i nadále***. Vhodným intervalem by mohl být půlrok až rok. Zároveň je doporučeno operativně detailnější rozpracování vybraných otázek, ze současného dotazníku například otázku č. 19 (Byly po Vašem nástupu do pracovního procesu ze strany AWT dodrženy podmínky nabízené v rámci výběrového řízení?), na níž odpovědělo více než 41% respondentů spíše ano a ne rozhodně ano. Zde by bylo zajímavé zjistit, zda je to způsobené probíhající adaptací zaměstnanců na podmínky společnosti či jinými faktory.

### ***Závěrečné doporučení***

Všechny výše uvedené návrhy a doporučení vyžadují určité promyšlení, čas jak na přípravu, tak na realizaci, přitom s minimálními dopady na investice. Avšak aby byly cíle společnosti a zaměstnanců v rámci možnosti totožné, měla by se organizace nad návrhy zamyslet a zkusit provést alespoň pár změn.

## 6 Závěr

Tato diplomová práce byla zaměřena na problematiku procesu získávání a výběru zaměstnanců. Téma bylo autorkou vybráno ze zajímavosti, jak to ve skutečnosti v různých organizacích vypadá, ale také z praktického hlediska. Jelikož autorka studuje obor management a dále by se mu chtěla v praxi věnovat, myslí si, že je důležité tento proces poznat ze všech stran.

***Cílem této práce bylo na základě analýzy procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti, konkrétně v Advanced World Transport, a.s., získat zpětnou vazbu od nastoupivších zaměstnanců na tento proces, a následně navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení zjištěného současného stavu systému získávání a výběru zaměstnanců.***

V teoretické části, konkrétně druhé kapitole diplomové práce, byly vysvětleny teoretická východiska, základní pojmy a popsán celkový proces získávání a výběru zaměstnanců dle nastudované odborné literatury. Dále v praktické části, čili třetí kapitole, byla představena společnost, uvedena její historie, poslání, cíl, strategie, společenská odpovědnost a vize. Současný proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti AWT byl popsán ve čtvrté kapitole. Následně byl vytvořen dotazník, pomocí něhož byl analyzován tento současný stav procesu získávání a výběru zaměstnanců. Na základě vyhodnocení tohoto dotazníkového šetření se v páté kapitole objevuje několik doporučení, jež by mohly dopomoci k případnému zlepšení současného stavu. Za zcela problémovou oblast se nedá označit žádná ze zjištěných informací, ale i malé nedostatky mohou narůst ve velký problém. Proto je třeba neustále předvídat a tyto chyby odstraňovat. Doporučení se týkalo ***využití sociálních sítí***, např. Facebook a LinkedIn, které v současné době společnost AWT prakticky nevyužívá, ***zvýšení kooperace s úřadem práce, vzhledu a umístění inzerce, zkrácení času podání odpovědi s výsledky kandidátům, rozšíření emailové komunikace, zvýšení prostoru na dotazy uchazečů, zpříjemnění prostředí při výběrovém řízení a provádění dalších průzkumů dané problematiky.***

Po konzultaci se specialistou náboru je již nyní zřejmé, že všechny výše uvedené návrhy a doporučení budou v návaznosti na celou práci a výsledky dotazníkového šetření zváženy ze strany AWT k implementaci do procesu náboru a výběru zaměstnanců a tím i k zefektivnění celého procesu. Například zavedení pravidelného dotazníkového šetření či využití sociálních sítí v podmínkách AWT se jeví více než reálné.

Zavedením těchto změn by organizace mohla získat potřebné, správné, motivované a je-li potřeba i kvalifikované zaměstnance. Dále pak ušetřila svůj drahocenný čas a v některých případech snad i prostředky. Vypracováním této diplomové práce bylo autorce umožněno nahlédnout do jedné z personálních činností a to konkrétně praktických poznatků v oblasti procesu získávání a výběru zaměstnanců. Tato zkušenost je pro autorku velkým přínosem a doufá, že nejen pro ni, ale i pro společnost AWT, která se na vypracování podílela.

## Seznam použité literatury

### *Knižní zdroje:*

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- ASWATHAPPA, K. *Human Resource Management*. 5<sup>th</sup>ed. USA: Tata Mc Graw-Hill, 2008. ISBN 978-0-07-066020-5.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- D'AMBROSOVÁ, Hana et al. *Abeceda personalisty*. 2. Vyd. Olomouc: Anag, 2008. ISBN 978-80-7263-441-5.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.
- EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnosticke metody v personalistice*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6.
- FOOT Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KŘEKOVSÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7179-564-3.
- JACKSON, Susan E., Randall S. SCHULER a Steve WERNER. *Managing Human Resources*. 11<sup>th</sup>ed. London: South-Western Cengage Learning, 2009. ISBN 978-1-111-58022-3.
- KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení, východiska a vývoj*. 2. Vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- MATHIS, Robert and John JACKSON. *Human Resource Management*. 12th ed. Mason, Ohio: Thomson South-Western, 2008. ISBN 13: 978-0-324-54275-2.
- ROBINSON, Izabela. *Human Resource Management in Organisations*. London: CIPD BOOKS, 2006. ISBN 1-84398-066-5.

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009 - 2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024741512.

### ***Internetové zdroje:***

ČIČÁK, Matěj. Zive.cz. *Rekordní rok na internetu v číslech*. [online]. 12. 3. 2013 [cit. 2013-12-23]. Dostupné na: <http://www.zive.cz/clanky/rekordni-rok-na-internetu-v-cislech/socialni-site/sc-3-a-167865-ch-85812/default.aspx#articleStart>.

### ***Interní materiály společnosti:***

- Internetové stránky společnosti - <http://www.awt.eu/cs>.
- Interní materiály společnosti.
- Směrnice č. 3/2012 Q „Vyhledávání a výběr zaměstnanců“.
- „Vyhledávání a výběr zaměstnanců“ doplňující metodický materiál pro postup v konkrétních fázích procesu.

## **Seznam zkratek**

AC – assessment centre

ACTS - (Abroll-Container-Transport-System) – systém kombinované dopravy

AWT - Advanced World Transport a.s.

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

DPČ – dohoda o pracovní činnosti

DPP – dohoda o provedení práce

HR manažeři – manažeři lidských zdrojů

IQ – inteligenční kvocient

OKR – ostravsko – karvinský revír

OKD – ostravsko – karvinské doly

ŘLZ – řízení lidských zdrojů

THP - technicko - hospodářský pracovník

## Seznam grafů

Graf č. 4.1 *Zdroje pracovní nabídky*

Graf č. 4.2 *Nabídka práce na sociálních sítích*

Graf č. 4.3 *Výběr sociálních sítí k umístění nabídky práce*

Graf č. 4.4 *Podněty k reakci na nabídku zaměstnání*

Graf č. 4.5 *Informace v inzerátu*

Graf č. 4.6 *Atraktivnost inzerátu*

Graf č. 4.7 *Způsob doručení pozvánky k osobnímu pohovoru*

Graf č. 4.8 *Atmosféra výběrového pohovoru*

Graf č. 4.9 *Faktory nespokojenosti při výběrovém pohovoru*

Graf č. 4.10 *Prostor k vyjádření připomínek*

Graf č. 4.11 *Metody testování*

Graf č. 4.12 *Hodnocení podstoupených metod*

Graf č. 4.13 *Časová odpověď na výsledek*

Graf č. 4.14 *Dodržení slíbených podmínek*

Graf č. 4.15 *Věkové zastoupení v jednotlivých pozicích*



## Seznam obrázků

Obr. 2.1. *Proces získávání a výběru zaměstnanců*

Obr. 3.1. *Schéma skupiny AWT*

## **Seznam tabulek**

Tab. 2.1 *Počty uživatelů internetu*

Tab. 2.2 *Výhody a nevýhody metod získávání zaměstnanců*

Tab. 2.3 *Validita*

Tab. 3.1. *Stavy zaměstnanců vždy k 31.12.*

Tab. 4.1 *Nástupy zaměstnanců v období od 1. 7. 2013 do 28. 2. 2014*

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

### *Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce*

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2014

*Ivana Hlbová*  
.....  
jméno a příjmení studenta

## Seznam příloh

Příloha č. 1 *Organizační struktura Advanced World Transport, a.s.*

Příloha č. 2 *Etický kodex společnosti AWT*

Příloha č. 3 *Polostrukturovaný rozhovor*

Příloha č. 4 *Organizační struktura Personálního úseku*

Příloha č. 5 *Metody testování pro daný typ pozice*

Příloha č. 6 *Záznamní arch z pohovoru*

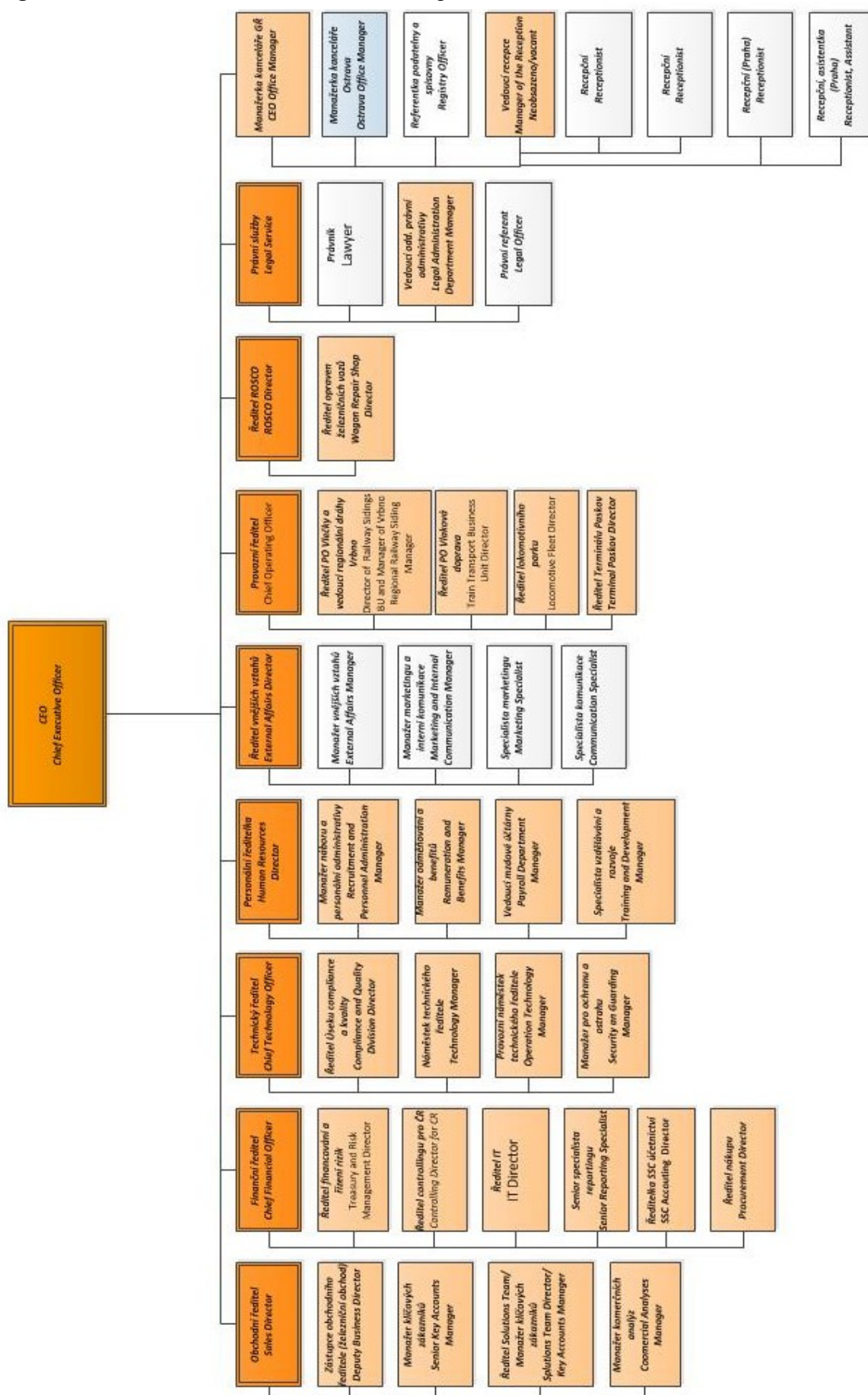
Příloha č. 7 *Dotazník*

Příloha č. 8 *Pozvánka k osobnímu pohovoru*

Příloha č. 9 *Nabídka práce*



Organizační struktura Advanced World Transport a.s.  
Organizational structure of Advanced World Transport a.s.







**KAŽDÝ Z NÁS ZANECHÁ  
VE SKUPINĚ AWT SVŮJ OTISK.  
NA KAŽDÉM Z NÁS ZŮSTÁVÁ,  
JAKÝ TEN OTISK BUDE.**

**ETICKÝ KODEX STANOVUJE PRAVIDLA CHOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VŠECH SPOLEČNOSTÍ  
SKUPINY ADVANCED WORLD TRANSPORT (DÁLE SKUPINY AWT). TATO PRAVIDLA  
VYCHÁZEJÍ Z HODNOT SKUPINY AWT A VŠEOBECNĚ UZNÁVANÝCH NOREM CHOVÁNÍ.**

Každý zaměstnanec skupiny AWT je povinen řídit se právními předpisy země, ve které vykonává svoji práci, a interními předpisy společnosti, ve které má pracovní poměr. Je rovněž povinen svým chováním přispívat k naplňování hodnot skupiny AWT. Při výkonu své práce ctí etické a morální hodnoty a respektuje kulturní odlišnosti a tradice zemí a regionů, ve kterých působí.

#### ZAMĚSTNANCI A MANAGEMENT

- My, zaměstnanci skupiny AWT, jsme si vědomi **sounáležitosti** ke skupině AWT a k jejím hodnotám. Ctíme loajalitu nejen k našemu provozu nebo oddělení, ale ke všem částem skupiny, ať nás dělí sebevětší vzdálenost. Neděláme rozdíly mezi zaměstnanci jednotlivých společností skupiny a táhneme všichni za jeden provaz.
- Při výkonu své profese máme nárok na rovné zacházení a máme stejná práva a povinnosti, a to bez rozdílu rasy, pohlaví, orientace, náboženského vyznání, politické i státní příslušnosti.
- Máme nárok na spravedlivou odměnu a pracovní zařazení, které odpovídá našemu výkonu, nasazení a kvalitě odváděné práce. Máme nárok na důstojné pracovní prostředí a podmínky, které pro výkon své práce potřebujeme.
- Nebojíme se říct svůj názor. Podporujeme vyjádření názoru ostatních. Vůči ostatním zaměstnancům proje-

vujeme respekt a úctu, a to bez ohledu na hierarchii a povahu řešeného problému.

- Své práci odevzdáváme to nejlepší, co v nás je. Jsme si vědomi toho, že se svět kolem nás rychle mění. Snažíme se neustále rozvíjet své dovednosti a znalosti a učit se nové věci. Přicházíme s **inovacemi** a nápady.
- Při výkonu své práce klademe maximální důraz na bezpečnost a ochranu zdraví - nejen svého, ale i všech kolegů. Chráníme majetek skupiny a šetrně nakládáme se zdroji nám svěřenými.
- Management skupiny AWT je povinen jít ostatním zaměstnancům příkladem a zároveň nenechat vážná porušení kodexu bez následků.

#### VZTAHY K OBCHODNÍM PARTNERŮM A DODAVATELŮM

- Jsme si vědomi, že výsledky naší skupiny jsou přímo závislé na tom, jak kvalitní budou naše služby. Prvořadým cílem je proto maximální **spokojenost** zákazníků.
- Se zákazníky i dodavateli se snažíme budovat oboustranně výhodné dlouhodobé vztahy, založené na vzájemné důvěře, respektu, vysoké **kvalitě** služeb a jejich rozvíjení.
- Každý, kdo vystupuje jménem skupiny AWT či kterékoliv její společnosti, prezentuje v danou chvíli tuto skupinu či společnost, nikoliv své osobní názory.

- Jako reprezentanti skupiny AWT vždy ctíme pravidla slušného chování. Jsme si vědomi, že jakékoliv morální selhání či nevhodné chování vrhá stín i na pověst skupiny a všech jejích zástupců.
- Všechny informace o zákaznících a informace obchodní povahy uchováváme jako důvěrné a nedovolíme, aby se o nich dozvěděla třetí strana. Všechny obchodní případy musí být řádně evidovány.

#### SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST

- Stojíme na základech společnosti s více než šedesátiletou historií. Chováme se proto v souladu s principy udržitelného rozvoje a vedle ekonomických cílů firmy bereme ohled i na cíle sociální a ekologické. Pomáháme rozvíjet skupinu, kterou před námi budovalo několik generací zaměstnanců. Vážíme si jejich práce a věnujeme maximální úsilí, abychom skupinu AWT předali další generaci opět o něco lepší.

- Uvědomujeme si **odpovědnost** k regionu, ve kterém působíme, a k obyvatelům, kteří v něm žijí. Jsme si vědomi, že naše činnost má dopad na životní prostředí, a snažíme se jej minimalizovat.
- Chceme být nejlepší a usilovně na tom pracujeme. Naše ambice nás však nesmí ospravedlňovat k porušování zákonů či nečestnému jednání.
- Klademe důraz na správné výkaznictví a plnění informačních povinností. Konflikt zájmů je pro nás nepřipustný.
- Zaměstnanci skupiny AWT zůstávají v duchu i po opuštění pracoviště. Zachováváme proto loajalitu, nesdílujeme interní informace třetím stranám a jsme dále věrni hodnotám skupiny AWT.

#### DODRŽOVÁNÍ ETICKÉHO KODEXU

Tato pravidla jsou závazná pro všechny zaměstnance skupiny AWT.

Martin Přiválský	Dana Janová	Petr Jonák	David Prochal	Bohumil Souček	David Kosteřík	Martin Celi	Martin Volta	Andrej Šantarík
OSMOLOVÁ A PARTNERI	PODOLSKÁ	BOETEL REPROGRAFIE	FRANCKE BOETEL	TYCHENET BOETEL	BOETEL OPUS	BOETEL OPUS	BOETEL OPUS	BOETEL OPUS
	BOETEL	BOETEL	BOETEL	BOETEL	BOETEL	BOETEL	BOETEL	BOETEL



**SOUNÁLEŽITOST**



**ODPOVĚDNOST**



**KVALITA**



**INOVACE**



**SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ**

Zdroj: Internetové stránky společnosti.

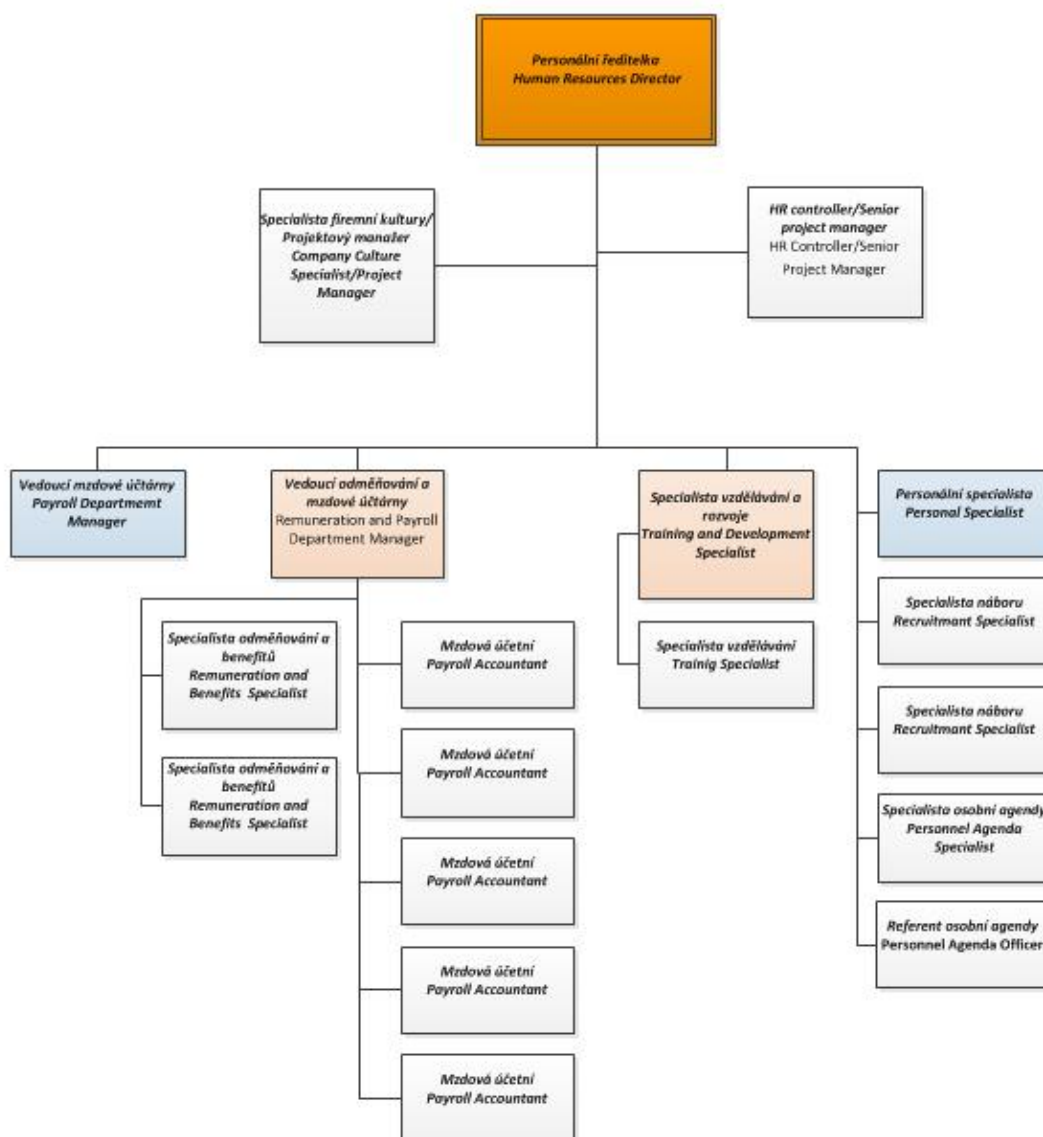
Příloha č. 3 *Polostrukturovaný rozhovor*

1. Můžete mi prosím popsat historii společnosti?
2. Objasníte mi prosím postavení AWT, a.s. ve skupině AWT?
3. Co je celkovým cílem společnosti a jaká je její dlouhodobá strategie?
4. Zabývá se společnost společenskou odpovědností a má vypracován etický kodex?
5. Kdo je odpovědný za proces získávání a výběru zaměstnanců?
6. Řídí se tato/tyto osoby nějakými předpisy, směrnicemi?
7. Kolik zaměstnanců má AWT, a.s. a kolik zaměstnanců přijala v posledních 8 měsících? Tedy od července 2013 do února 2014?
8. Do jakých skupin jsou zaměstnanci ve společnosti členěni?
9. Jaké metody výběru zaměstnanců tyto skupiny pracovníků podstupují?
10. Popíšete mi prosím stávající proces získávání a výběru zaměstnanců ve Vaší společnosti?

Příloha č. 4 Organizační struktura Personálního úseku



Organizační struktura Personálního úseku  
Organizational structure of HR



Zdroj: Interní materiály společnosti.




Příloha č. 5 *Metody testování pro daný typ pozice*

Schéma standardních výběrových pohovorů a doporučené testování v rámci obsazování volných									
Typ pracovní pozice	Příklady typových pozic	vyhledávání uchazečů	inzerce	výběrové pohovory	Testování				
					psychotesty (PT), testy osobnosti (TO), případové studie a odborné testování (OT, PS), assessment centra (AC)				
		metody	zdroje	počet kol	PC	Jazyky	PT, TO	PS, OT	AC
nequalifikované dělnické pozice	manipulační dělník, dělník energetických zařízení, dělník ve skladu, obsluha kotelen	databáze uchazečů, úřady práce, internetové pracovní portály, doporučení zaměstnancem AWT	www.prace.cz, www.awt.eu, intranet	1 - 2					
kvalifikované dělnické pozice	řidič SMV, řidičstrojník, vedoucí posunu, tranzitér, strojvedoucí	databáze uchazečů, úřady práce, internetové pracovní portály, přímé oslovení absolventů SŠ, vytipování kandidátů z řad stávajících zaměstnanců AWT, doporučení zaměstnancem AWT	www.prace.cz, www.awt.eu, intranet	1 - 2	x		x		
THP - administrativa	recepční, asistentka, referent péče o klienta, účetní, mzdová účetní, referent administrativy	databáze uchazečů, úřady práce, internetové pracovní portály, vytipování kandidátů z řad stávajících zaměstnanců AWT, doporučení zaměstnancem AWT	www.jobs.cz, www.awt.eu, intranet	1 - 2	x	x	x	x	
specialisté	specialista zakázek, specialista komunikace, specialista žel.dopravy, specialista náboru, technik údržby lokomotiv, technik BOZP, finanční controller	databáze uchazečů, úřady práce, internetové pracovní portály, vytipování kandidátů z řad stávajících zaměstnanců AWT, doporučení zaměstnancem AWT	www.jobs.cz, www.awt.eu, intranet	2 - 3	x	x	x	x	

nižší management	mistr, výpravčí, dispečer	databáze uchazečů, úřady práce, internetové pracovní portály, přímé oslovení absolventů SŠ,VŠ vytipování kandidátů z řad stávajících zaměstnanců AWT, doporučení zaměstnancem AWT	www.jobs.cz, www.awt.eu, intranet	2 - 3	x	x	x	x	
střední management	vedoucí oddělení, vedoucí střediska	databáze uchazečů, úřady práce, internetové pracovní portály, vytipování kandidátů z řad stávajících zaměstnanců AWT, doporučení zaměstnancem AWT, personální agentury	www.jobs.cz, www.awt.eu, intranet	2 - 3	x	x	x	x	x
manažerské pozice	ředitel úseku, ředitel provozu	databáze uchazečů, internetové pracovní portály, vytipování kandidátů z řad stávajících zaměstnanců AWT, doporučení zaměstnancem AWT, personální agentury	headhunting, executive search	3 - 4		x	x	x	

Zdroj: Interní materiály společnosti.

Příloha č. 6 *Záznamní arch z pohovoru*

Záznam z pohovoru			
ZÁZNAM Z POHOVORU			
Kandidát:		 <b>AWT</b> ADVANCED WORLD TRANSPORT	
Reagoval na pozici	Doporučen na pozici:	<input checked="" type="checkbox"/> AWT <input type="checkbox"/> AWT ROSCO <input checked="" type="checkbox"/> AWT Čechofracht	
Datum pohovoru:	Pohovor vedl(-a):		
<b>MOTIVACE KE ZMĚNĚ</b> <input checked="" type="checkbox"/> ukončení studia <input checked="" type="checkbox"/> potřeba změny <input checked="" type="checkbox"/> nová výzva <input checked="" type="checkbox"/> zajímavost pozice <input checked="" type="checkbox"/> finance <input type="checkbox"/> stěhování <input type="checkbox"/> potřeba změny z jiného důvodu:			
<b>ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY KANDIDÁTA</b>			
<b>POZNÁMKY, KTERÉ POJEDNÁVAJÍ O SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNKÁCH KANDIDÁTA VZHLÉDEM K OBSAZOVANÉ POZICI</b> 1. Vztah k minulému pracovnímu místu/ nadřízenému / zaměstnavateli  2. Očekávání od pracovní náplně  3. Očekávání pracovního postupu, odborného rozvoje			
<b>KLÍČOVÉ OTÁZKY A POZNÁMKY K DANÉ POZICI - DOPORUČENÍ</b>			

### INFORMACE K NÁSTUPU

**Možný nástup:**

Očekávaná mzda:            nástupní ..... po zapracování .....

Preferovaný typ pracovního vztahu : ☒ pracovní smlouva      ☐ jiná forma DPP/DPČ/ externí forma spolupráce

**Jiné požadavky:**

**Poznámky:**

### REFERENCE

1.

2.

### OVĚŘENÉ DOKUMENTY:

Doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání	Vydán dne:
Osvědčení odborné způsobilosti	
ŘP, jiné	

### PROVEDENÉ TESTY

Psychologické testy:	<input type="checkbox"/> .....	<input type="checkbox"/> .....
Hodnocení:		
Odborné testy:		
Hodnocení:		

Zdroj: „Vyhledávání a výběr zaměstnanců“ doplňující metodický materiál pro postup v konkrétních fázích procesu.

## Příloha č. 7 Dotazník

*Vážení zaměstnanci,*

*ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, kterým chci získat zpětnou vazbu na proces získávání a výběru zaměstnanců do Vaší společnosti AWT. Výsledky budou statisticky zpracovány pro mou diplomovou práci a na jejich základě navrhnu opatření na případné zlepšení současné situace. Dotazník je zcela anonymní a vyplnění Vám zabere maximálně 10 minut. Děkuji za ochotu a Váš cenný čas.*

*Bc. Ivana Hrbková  
Studenka 5. ročníku EKF VŠB*

Při vyplňování vyberte a zakroužkujte pouze jednu odpověď (není-li uvedeno jinak).

### **1. Odkud jste se dozvěděl/a o nabídce zaměstnání?**

- a) Internetové stránky AWT (Kariérní sekce)
- b) Pracovní portály (job.cz, prace.cz)
- c) Veletrh pracovních příležitostí
- d) Prezentace na půdě školy
- e) AWT se ozvala sama
- f) Inzerce v tiskovinách
- g) Od známé/ho na doporučení
- h) Úřad práce
- i) Jiný, uveďte prosím .....

### **2. Uvítal/a byste inzerci na sociálních sítích?**

- a) Ano
- b) Ne (přejděte prosím na otázku č. 4)

### **3. Na jakých sociálních sítích byste nabídku uvítal/a? Můžete označit i více odpovědí.**

- a) Facebook
- b) LinkedIn
- c) Twitter
- d) Google +
- e) MySpace
- f) YouTube
- g) Jiný, uveďte prosím .....

### **4. Co Vás vedlo reagovat na nabídku zaměstnání? Můžete označit i více odpovědí.**

- a) Nespokojenost ve stávající práci
- b) Atraktivita nabízené pozice
- c) Nabízené benefity
- d) Byl/a jsem nezaměstnaný/á
- e) Místo výkonu práce
- f) Jiný, uveďte prosím .....

*Nyní následují otázky týkající se inzerce.*

**5. Byly v inzerátu uvedeny všechny informace, jež jste potřeboval/a znát?**

- a) Rozhodně ano (přejděte prosím na otázku č. 7)
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

**6. Co jste v inzerátu postrádal/a?**

.....

.....

.....

.....

.....

**7. Přišel Vám inzerát atraktivní? (Styl, písmo, fotky, apod.)**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

*V následujícím bloku je několik otázek týkajících se výběrového pohovoru.*

**8. Jakým způsobem jste obdržel/a pozvánku k osobnímu pohovoru?**

- a) E-mailem
- b) Telefonicky
- c) Obojí (e-mailem + telefonicky)
- d) Neobdržel/a jsem ji

**9. Byly v této pozvánce uvedeny všechny potřebné informace? (Místo a čas konání pohovoru, požadované dokumenty, apod.)?**

- a) Ano
- b) Ne

**10. Ohodnoťte celkovou atmosféru výběrového pohovoru (4 nejvíce, 1 nejméně).**

- |                     |   |   |   |   |
|---------------------|---|---|---|---|
| a) Uvolněná, klidná | 4 | 3 | 2 | 1 |
| b) Přátelská        | 4 | 3 | 2 | 1 |
| c) Profesionální    | 4 | 3 | 2 | 1 |
| d) Nepříjemná       | 4 | 3 | 2 | 1 |
| e) Stresující       | 4 | 3 | 2 | 1 |

**11. Uved'te, se kterými faktory jste při výběrovém pohovoru byl/a nespokojen/a. Můžete označit i více odpovědí.**

- a) Nic mi nevadilo
- b) Přetopená, chladná místnost
- c) Rušivé elementy (hluk, zvonění telefonu, atd.)
- d) Osobnost zástupce personálního útvaru
- e) Osobnost příslušného vedoucího
- f) Nedýchatelný vzduch
- g) Stísněný prostor
- h) Jiný, uved'te prosím .....

**12. Představila(y) se Vám osoba(y), která(é) vedla(y) výběrový pohovor?**

- a) Ano
- b) Ne

**13. Byly Vám během výběrového řízení položeny diskriminační otázky?**

- a) Ano, uved'te prosím jaké  
.....  
.....  
.....
- b) Ne

**14. Měl/a jste dostatečný prostor pro Vaše dotazy a připomínky v rámci výběrového pohovoru?**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

**15. Dozvěděl/a jste se při výběrovém pohovoru všechny potřebné informace nutné pro Vaše rozhodování?**

- a) Ano
- b) Ne

**16. Jaké metody testování jste podstoupil/a? Můžete označit i více odpovědí.**

- a) Psychotest
- b) Test osobnosti
- c) Jazykový test
- d) Test PC znalostí
- e) Případovou studii
- f) Assessment centre

**17. Jak náročné pro Vás byly metody testování, které jste podstoupil/a? (4 nejvíce, 1 nejméně)**

a) Celkově náročné na zvládnutí	4	3	2	1
b) Odpovídající nabízené pozici	4	3	2	1
c) Časově náročné	4	3	2	1
d) Zajímavé	4	3	2	1

**18. Jak dlouho jste čekal/a na výsledek výběrového pohovoru?**

- a) Do 7 dní
- b) 8 – 14 dní
- c) 15 – 21 dní
- d) Více než 22 dní

**19. Byly po Vašem nástupu do pracovního procesu ze strany AWT dodrženy podmínky nabízené v rámci výběrového řízení?**

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

**20. Zde je prostor pro Vaše připomínky a nápady na zlepšení.**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**21. Na jaké pozici pracujete?**

- a) Nekvalifikovaná dělnická pozice (např. manipulační dělník, dělník ve skladu)
- b) Kvalifikovaná dělnická pozice (např. řidič – strojník, strojvedoucí)
- c) THP – administrativa (např. recepční, účetní, referent administrativy)
- d) Specialista (např. specialista zakázek, komunikace, náboru)
- e) Nižší management (mistr, výpravčí, dispečer)
- f) Střední management (např. vedoucí oddělení)
- g) Top manažerská pozice (obchodní ředitel, personální ředitel, technický ředitel)



**22. Jakého jste pohlaví?**

- a) Žena
- b) Muž

**23. Kolik je Vám let?**

- a) 18- 25
- b) 26 - 35
- c) 36- 45
- d) 46 – 55
- e) 56 a více

Mnohokrátě Vám děkuji za Váš drahocenný čas, který jste věnovali na vyplnění tohoto dotazníku. Vyplněný dotazník prosím vložte do přiložené obálky a pošlete interní poštou.

Příloha č. 8 *Pozvánka k osobnímu pohovoru*

Na základě Vámi zaslané přihlášky do výběrového řízení na pozici ..... a na základě telefonického rozhovoru bych Vás tímto rád pozval k osobnímu pohovoru. Pohovor se uskuteční dne ..... v budově Orchard, Hornopolská 38, Ostrava (mapka viz příloha mailu).

Prosím o potvrzení navrženého termínu. K osobnímu pohovoru prosím přineste doklad o nejvyšším ukončeném vzdělání a doklady potvrzující požadovanou odbornou způsobilost či kvalifikaci. V případě jakýchkoliv dotazů jsem Vám k dispozici na níže uvedených kontaktech.

Těším se na osobní setkání s Vámi

.....

Zdroj: „Vyhledávání a výběr zaměstnanců“ doplňující metodický materiál pro postup v konkrétních fázích procesu.

## Příloha č. 9 *Nabídka práce*

Vážená paní/ Vážený pane,

Na základě pohovoru s Vámi dne ..... a našeho zájmu s Vámi v budoucnu spolupracovat, si Vám dovoluujeme nabídnout pozici „.....“ ve společnosti Advanced World Transport a.s.  
V případě, že naši nabídku akceptujete, smlouva bude připravena na základě těchto podmínek:

Pozice:

Nadřazená pozice:

Místo výkonu práce:

Datum nástupu:

Mzda:

Bonus:

Další benefity:

Doba trvání smlouvy:

Zkušební doba:

Hlavní zodpovědnosti:

- 
- 
- 
- 
- 
- 

Věříme, že Vás naše nabídka zaujala a těšíme se na spolupráci s Vámi.

S pozdravem

.....

Personální ředitel

Zdroj: „Vyhledávání a výběr zaměstnanců“ doplňující metodický materiál pro postup v konkrétních fázích procesu.